



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Eeva Kiiskinen

**Johtajuuden rakentuminen muutoksessa**  
Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma



Julkaisu 1520 • Publication 1520

Tampere 2017

Eeva Kiiskinen

**Johtajuuden rakentuminen muutoksessa**  
Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma

Filosofian tohtorin arvon saavuttamiseksi tehty väitöskirja, joka julkaistavaksi hyväksyttynä esitetään julkisesti tarkastettavaksi Tampereen teknillisen yliopiston Konetalon salissa K1702 joulukuun 8. päivänä 2017 kello 12.

Väittelijä:	Eeva Kiiskinen Tuotantotalouden ja tietojohdamisen laboratorio Talouden ja rakentamisen tiedekunta Tampereen teknillinen yliopisto
Valvoja:	Petri Suomala Tuotantotalouden ja tietojohdamisen laboratorio Talouden ja rakentamisen tiedekunta Tampereen teknillinen yliopisto
Ohjaajat:	Petri Suomala Tuotantotalouden ja tietojohdamisen laboratorio Talouden ja rakentamisen tiedekunta Tampereen teknillinen yliopisto
	Arja Ropo Johtamiskorkeakoulu Tampereen yliopisto
Esitarkastajat:	Teppo Sintonen Kauppakorkeakoulu Jyväskylän yliopisto
	Riitta Viitala Kauppatieteellinen tiedekunta Vaasan yliopisto
Vastaväittäjä:	Päivi Eriksson Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta Itä-Suomen yliopisto

ISBN 978-952-15-4064-6 (nid.)  
ISBN 978-952-15-4067-7 (PDF)  
ISSN 1459-2045

## TIIVISTELMÄ

### Johtajuuden rakentuminen muutoksessa: Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma

Tämä väitöstutkimus tutkii johtajuuden rakentumista organisatorisessa muutoksessa. Tutkimus edustaa relationaalisen johtajuuden tutkimusta, jossa johtajuus ymmärretään tilanteisesti rakentuvaksi ja vahvasti kontekstisidonnaiseksi ilmiöksi. Vuorovaikutuksella on tässä tilanteisesti muuttuvassa johtajuuskäsityksessä suuri merkitys. Tutkimus hyödyntää tarinoita ja tarinallisuutta johtajuuden tutkimisessa. Tutkimus analysoi seuraajien (followers) näkökulmasta sitä, miten suhde johtoon (leaders) jäsentyy ja miten muutkokokemusta merkityksellistetään. Tutkimus on strategiseen muutokseen liittyvän merkityksellistämisen (sensemaking) lisäksi kiinnostunut merkityksenannon (sensegiving) ja merkityksen rikkomisen (sense breaking) prosesseista. Muutosviestit organisaatiossa ovat tekstimuotoisia ja teknologiavälitteisiä, joten tutkittavana ovat myös johtamisviestinnän luomat merkitykset ja siihen kytkeytyvä johtajuus. Tutkimuksen analyysitapa on narratiivinen. Tutkimuksen aineisto koostuu suomalaisesta teollisuusyrityksestä kootusta haastatteluaineistosta.

Tulosten perusteella johtajuussuhde muutostilanteessa rakentuu narratiivisesti merkityksellistämisen kautta. Aineistosta on rakennettu neljä erilaista narratiivia muutoksesta: Seuraaja näyttää tietä, Johto näyttää tietä, Aika näyttää ja Ulkopuolisuus. Näistä jokaisessa merkityksellistämisen prosessi ja johtajuussuhde ovat erilaisia. Merkityksellistämisen analyysin pohjana on Weickin (1995) merkityksellistämisen seitsemän ominaisuutta. Analyysissa nousee esiin merkityksellistämisen kokemuksellisuus ja emootiot. Narratiivit vaihtuvat seuraajien puheessa: tätä näkökulmien vaihtelua leimaa vuoropuhelu ja vahva merkitysten vuorovaikutus. Vaihtelusta käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä liikkuva narratiivinen merkityksellistäminen. Narratiivien keskinäinen vaihtelu muodostaa erilaisia toistuvia dynamiikkoja seuraajien puheessa.

Tutkimuksen analyysi tunnistaa kuusi narratiivien dynamiikkaa. Ne kuvaavat johtajuussuhteita ja linkittyvät relationaaliseen johtajuuskäsitykseen suhdenäkökulmasta. Dynamiikat on nimetty sen mukaan, miten vaihtelu niissä ilmenee. Kussakin dynamiikassa näkyy erilainen johtajuussuhde: aloitteellisuudesta luopumiseen -dynamiikassa johtajuussuhde on turhautunut, vertikaalisesti vuorottelevassa dynamiikassa suhde on reflektiivinen ja muutoksen moninaisuuden hahmottavassa dynamiikassa suhde on analyttinen. Hierarkkisessa dynamiikassa suhde on alistuva, muutoksessa mukana elävässä dynamiikassa kantaaottava ja odottavassa dynamiikassa johtajuussuhde on luottava. Narratiivien vaihtelusta on tunnistettavissa toistuvia laukaisuja eli ns. triggereitä, jotka laukaisevat uuden narratiivin. Tyypillisesti johtoryhmän blogi ja markkinatilanne aiheina laukaisivat Johto näyttää tietä -narratiivin. Aikaisemmat muutoshankkeet puheenaiheena käynnistivät Aika näyttää -narratiivin. Vapaamuotoinen kysymys mahdollisista lisäkommenteista käynnisti Seuraaja näyttää tietä -narratiivin. Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio tarjoaa narratiivisen näkökulman relationaaliseen johtajuuteen. Tutkimuksen metodologinen kontribuutio liittyy muutosnarratiivien dynaamisuuden ja keskinäisen vaihtelun analyysiin.

**Asiasanat:** *relationaalinen johtajuus, merkityksellistäminen, narratiivisuus, blogi*

## **ABSTRACT**

### **Construction of leadership in change: Narrative sensemaking perspective**

This doctoral dissertation studies construction of leadership in a context of organizational change. Research represents relational leadership studies in which leadership is understood as a situational, co-constructed and context dependent phenomena. Interaction is significantly meaningful in situationally changing understanding of leadership. This study utilizes stories and narratives in researching leadership. This study analyses how the relationship between leaders and followers constitutes and how sensemaking considering the change process occurs from the followers' point of view. In addition to sensemaking processes of sensegiving and sense breaking are also studied concerning the strategic change. Communication concerning the change in the studied organisation is textual, digital and tecnologically mediated: leadersip communication and its meanings are also analysed. Research design is narrative. Interview data is collected from a Finnish industrial company.

Based on the results of this study leadership relationship in situation of change is constructed narratively through sensemaking. Four kinds of narratives are contructed from the data: Follower leads the way, Management leads the way, Time will tell and the narrative of Externality. In each of these the process of sensemaking and leadership relationship are different. Weick's (1995) seven properties of sensemaking are used as basis for the analysis of sensemaking. Emotions and experiences emerge meaningful in this analysis of sensemaking. Narratives also change in the talk of the followers: interplay between different point of views and interaction of meanings are typical. This variation of narratives is named as shifting narrative sensemaking in this study. Variation of narratives form different kinds of recurrent dynamics in the talk of the followers.

Analysis identifies six different kinds of dynamics. These dynamics describe leadership relationships and are connected to relational leadership especially from the relational aspect. Dynamics are named based on how variation occurs in them. A different kind of leadership relationship can be found in each dynamics: in dynamics called from 'initiative to giving up' relationship is frustrated, in 'vertically alternating' dynamics relationship is reflective. The dynamics which 'perceives the diversity of change' relationship is analytical. In hierarchical dynamics relationship is submissive. In dynamics that 'lives along in change' relationship is involved and in anticipating dynamics the relationship is trusting. Recurrent triggers which launch a new narrative can be found from the variation of narratives. Typically, triggers are blog texts written by board members in the company and situation in the market: they both triggered Management leads the way -narrative. Previous change iniatives as a topic triggered Time will tell -narrative. Informal question concerning potential additional comments launched narrative Follower leads the way. Theoretical contribution of this study offers a new kind of narrative point of view to relational leadership. Methodologically this study contributes to the analysis of dynamics of change narratives and their reciprocal variation.

**Key words:** *relational leadership, sensemaking, narrative, blog*

## ALKUSANAT

Väitöskirjani kertoo siitä, miten kokemukset johtajuudesta ja muutoksesta saavat tarinan muodon. Myös tämän kirjan synty on ollut tarina, jossa on riittänyt juonenkäänteitä. Tarinaan liittyy monta henkilöä, joilla on ollut loppuratkaisuun pääsemisen kannalta tärkeä merkitys. Haluan kiittää väitöskirjatyöni valvojaa Petri Suomala. Olet antanut ohjausta tutkimuksentekoon, mutta toisaalta luottanut myös työni etenemiseen. Yhdessä väitöskirjani toisen ohjaajan Arja Rovon kanssa olette olleet rohkaisevia ja kannustavia, ja myös rakentavan kriittisiä ohjaajia. Erityinen kiitos kuuluu professori Arja Rovolle. Keskusteluyhteytemme on ollut poikkeuksellinen: tuki jota olen saanut sinulta – niin tutkimukseen kuin arkeenkin liittyen – on ollut kullannarvoista. En olisi tässä ilman sinun tukeasi.

Haluan kiittää rakentavista kommentteista ja korjausehdotuksista työni esitarkastajia YTT, KTT Teppo Sintosta ja professori Riitta Viitalaa. Kiitos kuuluu myös professori Saku Mäkiselle tarkkanäköisistä kommentteista käsikirjoitukseen esitarkastusprosessin alussa. Työn metodogisiin valintoihin sain jatko-opintokurssilla ohjausta professori David Silvermanilta, mistä olen erityisen kiitollinen. Haluan kiittää myös TkT Tomi Nokelaista jatko-opintojen aikana saamistani kommentteista sekä professori Tuomo Peltosta alkuvaiheen ohjauksesta. Väitöskirjatutkimustani ovat taloudellisesti tukeneet Liikesivistysrahasto, Tampereen Liikesivistyssäätiö sekä Kunnallisneuvos C.V. Åkerlundin säätiö. Olen kiitollinen apurahoista, joiden avulla olen pystynyt edistämään tutkimustyötä ja irroittautumaan päivätyöstä määrääjoiksi sekä tekemään väitöskirjatyöhön liittyviä konferenssimatkoja. Haluan kiittää Fastems Oy:n johtoa mahdollisuudesta kerätä tutkimusaineistoni muutostilanteesta sekä henkilöstöä osallistumisesta haastatteluihin.

Päätös jatko-opintojen aloittamisesta syntyi hyvän ystäväni, TkT Paula Kujansivun väitöskaronkassa yli yhdeksän vuotta sitten. Pitkä yhteinen ystävyys on nähnyt monta näyttämöä, koripallokenttää ja osoitetta – kiitos varauksettomasta tuestasi ja juttuseurasta aina, kun olen sitä kaivanut. Tätä hetkeä on hienoa juhlistaa yhdessä!

Tarinat tarvitsevat viisaita neuvonantajia, joiden avulla päähenkilöt osavat kulkea valitseman tien loppuun. Tässä tarinassa se olet sinä, TkT Hanna-Riikka Sundberg. On vaikea pukea sanoiksi sitä, kuinka merkittävä sinun tukesi on ollut ratkaisevilla hetkillä. Olen kiitollinen ystävydestämme ja kaikesta siitä avusta, jota olen sinulta saanut.

Erityskiitos kuuluu sinulle, TkT Sanna Nokelainen. Vaikka kutsuimmekin keskinäistä avunantojärjestelyämme jatko-opintojen aikana sokea ohjaa sokeaa -menetelmäksi, olemme nyt molemmat tohtoreita, eli maaliin päästiin. Tämän tutkimuksen alkumetreiltä saakka rinnallani on ollut sama joukko upeita naisia. Espanjalaisessa koirapuistossa perustettua ryhmittymää on erehdytty luulemaan jopa ompeluseuraksi. Cava-kerho on kuitenkin jotain aivan muuta. Haluan kiittää kerhomme jäseniä edellä mainittua Sannaa, FT Carita Prokkia sekä KTL Ulla Niemi-Ylästä. Olemme tukeneet toisiamme väitöskirjatyössä, mutta vielä enemmän minulle ovat merkinneet yhteiset keskustelumme ja keskinäinen välittäminen.

Työyhteisön tuki on ollut tämän kirjan valmistumisen kannalta ensiarvoista – monissa kriittisissä vaiheissa myös sen edellytys. Haluan kiittää Teta-SB-sählyjoukkueemme jäseniä DI Santeri Repoa, TkT Mika Ojalaa, TkT Tommi Mahlamäkeä, DI Toni Mikkolaa ja jo edellä mainittuja Hanna-Riikkaa ja Sannaa. Pelihuumori kantaa silloin, kun arki muutoin tuntuu vetävän vakavaksi. Erityiskiitos kuuluu myös FT Virpi Sillanpäälle. Tsemppihenkiset lounaat ja kahvihetket veivät meidät niiden tilanteiden yli, joihin usko tohtoroitumiseen oli loppua meiltä molemmilta kesken. Suuret kiitokset kuuluvat myös professori Marko Seppäselle: olet kannustuksellasi ja positiivisuudellasi valanut uskoa

tutkimukseni valmistumiseen.

Tein valtaosan väitöskirjatyöstäni TTY:n teollisuustalouden laitoksella. Tänä aikana sain useasti apua työskentelyn käytännön järjestelyihin silloiselta laitoksen kehittämispäälliköltä DI Jukka Annalta – iso kiitos sinulle Jukka tästä avusta. Arvokkaimmat ammatilliset opit olen teollisuustalouden laitoksella saanut puheviestinnän ja neuvottelutaidon lehtori, FM Pentti Vanha-Aholta. Kiitos siitä, että olen saanut tehdä töitä kanssasi. Kollegiaalinen tuki ja konkreettiset oppisi ovat viitoittaneet tietäni tähän asti opettajana ja kouluttajana. Haluan kiittää myös KTT Päivi Myllykangasta ja YTM Susanna Saarista Tampere3-hankkeen aikaisesta kollegiaalisesta tuesta. Yhteisen rupeamamme aikana löytynyt työrytmi pysyi yllä tänä vuonna, kun tarvitsin väitöskirjatyöhön loppukiriä.

Jatko-opintojen aikana olen useasti palannut akateemisten opintojeni alkujuurille Tampereen yliopiston humanistisiin ja yhteiskuntatieteellisiin sisältöihin. Noilta ajoilta on muuttumattomana säilynyt tärkein, pesän porukka. Kiitos ihanat humanistinaiset FM Sanna Uthardt, FM Annukka Lalu, FM Marjukka Salonsaari sekä FM Ella Koota-Valkeapää siitä, että muodostatte henkisen kotini. Paikan, jonne tuntuu aina hyvältä kokoontua ja jossa nauru raikaa ja itkullekin on tilaa. Iso kiitos sinulle ihana naapurini Taina Kontio. Juttuseurasi Uuden Euroopan viini-illoissa on antanut sellaista virkistystä ja iloa, jonka avulla olen jaksanut töissä ja arjessa paremmin.

Suuri kiitos kuuluu isovanhemmilleni Maija-Liisa ja Aarni Lainialalle. Arvostan sinussa mummu myötäelämisen kykyäsi sekä rohkeuttasi sanoa, mitä ajattelet. Pappa, kysyit usein väitöstutkimuksen ja tohtorinopintojen valmistumisen aikataulusta. Meille kaikille yllätyksenä et ehtinyt nähdä tätä hetkeä. Olen ikuisesti kiitollinen sinulle siitä, miten tuit minua ja tekemiäni valintoja elämässä.

Kiitos Hanna-sisko: sinulla on molemmat jalat tukevasti maassa, ja erittäin tervetulleesti muistutat minuakin usein tuon piirteen tärkeydestä. On etuoikeus olla sinun siskosi. Kiitos myös Kaisa sinulle. Kotinne ovi on aina auki, ja olenkin kulkenut siitä viime vuosina useasti, kun olen kaivannut tukea, seuraa ja sitä järjen ääntäkin. Päätös akateemiselle uralle lähtemisestä syntyi aikanaan sinun malliasi seuraamalla äiti. Nähtyäni luentomuistiinpanoja ja tenttikirjoja vuosien mittaan kotona päätin lähteä yliopistoon opiskelemaan. Kiitos äiti ja isä siitä, että olette aina rohkaisseet minua tavoittelemaan unelmiani ja luottamaan osaamiseeni – se on kantanut kauas.

Haluan antaa ison kiitoksen halauksen teille Viljami ja Kaisla. Te lapset olette aina välillä kyselleet, joko se kirja on valmis. No nyt se on tehty. Tässä tutkimuksenteon tarinassa te olette olleet sivuosan esittäjiä, mutta minun elämäni suuressa kertomuksessa teillä on pääroolit. Olette rakkaita!

Viimeiseksi haluan kiittää sinua Osku. Olet ollut mukana tämän tarinan loppuratkaisun syntyvaiheissa. Elämään mahtuu kanssasi paljon iloa, älyä ja naurua. Meidän yhteiset lukumme on vielä kirjoittamatta ja edessäpäin. Tulevaisuus on tutkimatta – mennään yhdessä sitä kohti.

Uudessa Euroopassa 19.11.2017

Eeva Kiiskinen

## KUVALUETTELO

Kuva 1: Sosiaalisen todellisuuden luonne Burrelin ja Morganin (1979) mukaan .....	9
Kuva 2: Tutkimuksen viitekehys .....	54
Kuva 3: Tutkimusprosessin eteneminen.....	60

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Entiteetti- ja relationaalisen näkökulman vertailu (mukaillen Uhl-Bien 2006, 665) .....	26
Taulukko 2: Merkityksellistämiseen liittyviä käsitteitä (mukaillen Maitlis & Christianson 2014, 69).....	41
Taulukko 3: Esimerkki haastateltujen kerronnasta rakennetusta narratiivista.....	67
Taulukko 4: Aineistosta rakennettu narratiivi A: Seuraaja näyttää tietä.....	72
Taulukko 5: Merkityksellistäminen narratiivissa A: Seuraaja näyttää tietä .....	78
Taulukko 6: Aineistosta rakennettu narratiivi B: Johto näyttää tietä .....	79
Taulukko 7: Merkityksellistäminen narratiivissa B: Johto näyttää tietä.....	84
Taulukko 8: Aineistosta rakennettu narratiivi C: Aika näyttää .....	85
Taulukko 9: Merkityksellistäminen narratiivissa C: Aika näyttää.....	91
Taulukko 10: Aineistosta rakennettu narratiivi D: Ulkopuolisuus .....	92
Taulukko 11: Merkityksellistäminen narratiivissa D: Ulkopuolisuus .....	94
Taulukko 12: Narratiivit ja niiden merkityksellistäminen (mukaillen Weick 1995) .....	95
Taulukko 13: Johtajuussuhde narratiiveissa ja seuraajan käyttäytyminen (mukaillen Uhl-Bien ym. 2014) .	97
Taulukko 14: Organisaatiota kuvaavat metaforat merkityksellistämisen välineinä.....	101
Taulukko 15: Organisaatiota vastustavat metaforat merkityksellistämisen välineinä .....	101
Taulukko 16: Narratiivien esiintyminen sekä aloittavat ja päättävät narratiivit .....	103
Taulukko 17: Narratiivien ajallinen dynamiikka haastattelun aikana .....	104
Taulukko 18: Narratiivien vaihtelu: aloitteellisuudesta luopumiseen.....	105
Taulukko 19: Narratiivien vaihtelu: vertikaalisesti vuorotteleva.....	106
Taulukko 20: Narratiivien vaihtelu: muutoksen moninaisuuden hahmottava .....	107
Taulukko 21: Narratiivien vaihtelu: hierarkkinen dynamiikka.....	108
Taulukko 22: Narratiivien vaihtelu: muutoksessa mukana elävä .....	109
Taulukko 23: Narratiivien vaihtelu: odottava dynamiikka .....	110
Taulukko 24: Turhautunut johtajuussuhde Aloitteellisuudesta luopumiseen -dynamiikassa .....	114
Taulukko 25: Reflektiivinen johtajuussuhde Vertikaalisesti vuorottelevassa dynamiikassa .....	115
Taulukko 26: Analyttinen johtajuussuhde Muutoksen moninaisuuden hahmottavassa dynamiikassa ...	116
Taulukko 27: Alistuva johtajuussuhde Hierarkkisessa dynamiikassa .....	117
Taulukko 28: Kanta-aottava johtajuussuhde Mukana muutoksessa -dynamiikassa .....	118
Taulukko 29: Luottavainen johtajuussuhde Odottavassa dynamiikassa .....	119
Taulukko 30: Yhteenvedo johtajuussuhteista .....	120
Taulukko 31: Narratiivien laukaisijat eli triggerit.....	121
Taulukko 32: Tutkimusprosessin eteneminen, tutkimustulokset sekä käytetyt metodologiset ja teoreettiset viitekehykset .....	129



# SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ.....	I
ABSTRACT .....	II
ALKUSANAT .....	III
KUVALUETTELO .....	V
TAULUKKOLUETTELO .....	V
<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 TUTKIMUSKOHDDE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	1
1.2 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET .....	6
1.3 TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT JA METODOLOGINEN LÄHESTYMISTAPA.....	9
1.3.1 Tulkinnallinen paradigma.....	9
1.3.2 Sosiaalinen konstruktionismi .....	11
1.3.3 Kielellinen käänne organisaatiotutkimuksessa .....	12
1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	14
<b>2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN ASEMOITUMINEN .....</b>	<b>16</b>
2.1 ORGANISAATIOMUUTOS JOHTAJUUDEN TUTKIMUKSEN KONTEKSTINA .....	16
2.2 RELATIONAALINEN NÄKÖKULMA JOHTAJUUTEEN .....	21
2.2.1 Johtaja-seuraaja-entiteetteihin perustuva näkökulma .....	23
2.2.2 Johtajan ja seuraajan suhteeseen perustuva näkökulma.....	24
2.3 SEURAAJUUS JOHTAJUUSSUHTEESSA.....	27
2.3.1 Seuraajuuden typologioita .....	27
2.3.2 Seuraajuuden konstruoituminen suhteessa .....	30
2.4 NARRATIIVINEN JOHTAJUUSSUHDE .....	33
2.4.1 Narratiivit ja narratiivinen analyysi .....	33
2.4.2 Kielenkäyttö, narratiivisuus ja merkityksellistäminen .....	35
2.5 JOHTAJUUSSUHTEN MERKITYKSELLISTÄMINEN (SENSEMAKING) .....	38
2.5.1 Merkityksellistämisen keskeiset käsitteet.....	39
2.5.2 Merkityksellistäminen organisaatiotutkimuksessa .....	44
2.5.3 Merkityksellistämisen prosessi.....	48
2.6 TEORIAKESKUSTELUJEN INTEGROINTI JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	53
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>55</b>
3.1 TUTKIMUKSEN AINEISTO .....	55
3.1.1 Tapaustutkimus.....	55
3.1.2 Empiirinen tutkimuskohde ja tutkimusprosessin kuvaus .....	57
3.1.3 Aineistonkeruu .....	61

3.2	TUTKIMUKSEN ANALYYSI .....	63
3.2.1	<i>Miten aineisto analysoitiin.....</i>	63
3.2.2	<i>Neljä narratiivia: Esimerkki narratiivin rakentamisesta.....</i>	65
4	<b>TUTKIMUKSEN EMPIIRISET TULOKSET .....</b>	<b>69</b>
4.1	NELJÄ NARRATIIVIA .....	69
4.1.1	<i>Narratiivi A: "Seuraaja näyttää tietä".....</i>	71
4.1.2	<i>Narratiivi B: "Johto näyttää tietä" .....</i>	79
4.1.3	<i>Narratiivi C: "Aika näyttää".....</i>	85
4.1.4	<i>Narratiivi D: "Ulkopuolisuus".....</i>	92
4.2	YHTEENVETO NARRATIIVEISTA.....	95
4.3	JOHTAJUUSSUHDE NARRATIIVEISSA .....	96
4.4	METAFORAT JOHTAJUUSSUHTEESSA .....	97
5	<b>NARRATIIVIEN DYNAMIIKKA.....</b>	<b>102</b>
5.1	NARRATIIVIEN AJALLINEN DYNAMIIKKA.....	104
5.1.1	<i>Aloitteellisuudesta luopumiseen -dynamikka .....</i>	104
5.1.2	<i>Vertikaalisesti vuorotteleva dynamikka .....</i>	105
5.1.3	<i>Muutoksen moninaisuuden hahmottava dynamikka .....</i>	106
5.1.4	<i>Hierarkkinen dynamikka.....</i>	108
5.1.5	<i>Muutoksessa mukana elävä dynamikka .....</i>	108
5.1.6	<i>Odottava dynamikka .....</i>	110
5.2	JOHTAJUUSSUHDE DYNAMIIKOISSA.....	111
5.2.1	<i>Turbautunut johtajuussuhde .....</i>	113
5.2.2	<i>Reflektiivinen johtajuussuhde .....</i>	114
5.2.3	<i>Anahyttinen johtajuussuhde .....</i>	115
5.2.4	<i>Alistuva johtajuussuhde.....</i>	116
5.2.5	<i>Kantaaottava johtajuussuhde.....</i>	117
5.2.6	<i>Luottavainen johtajuussuhde.....</i>	118
5.2.7	<i>Yhteenvedo johtajuussuhdeista .....</i>	119
5.3	NARRATIIVIN LAUKAISIJAT ELI TRIGGERIT .....	120
6	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>123</b>
7	<b>TUTKIMUKSEN ARVIOINTI .....</b>	<b>133</b>
7.1	TUTKIMUKSEN KONTRIBUUTIT .....	133
7.1.1	<i>Teoreettinen kontribuutio .....</i>	133
7.1.2	<i>Menetelmällinen kontribuutio.....</i>	136
7.1.3	<i>Kontribuutio käytännön johtamiselle.....</i>	136
7.2	TUTKIMUSPROSESSIN ARVIOINTI .....	138
7.2.1	<i>Validiteetti .....</i>	139
7.2.2	<i>Reliabiliteetti .....</i>	139
7.2.3	<i>Tutkimuksen yleistettävyys .....</i>	143
7.2.4	<i>Aiheita jatkotutkimukselle.....</i>	144

LÄHTEET .....	146
LIITTEET .....	170

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuskohde ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus kohdistuu johtajuuden problematiikkaan organisaation muutostilanteessa. Muutosprosesseja tutkittaessa on havaittu, että muutoksen epäonnistuminen on todennäköisempää kuin sen onnistunut läpivienti (esim. Kotter 1995). Monista tarkoista suunnitelmista ja etukäteen tehdyistä mallinnuksista huolimatta jälkikäteen todetaan usein, että suunnitelmat eivät toteutuneet aiotulla tavalla tai ihmiset käyttäytyivät toisin kuin oletettiin. Muutosten läpiviennille on tyypillistä johto- ja johtajakeskeisyys. Muutosprosesseissa organisaation jäsenet nähdään usein vain muutoksen kohteina, joihin kohdistetaan vaikuttamistoimenpiteitä ja joihin johdon agenda pyritään jalkauttamaan. Kuitenkin viime aikoina on tunnistettu strategisen muutoksen tutkimuksissa (esim. Vaara & Mantere 2008) myös osallistavia strategiaprocesseja, joissa merkitysten antaminen ja niistä puhuminen on sallittu organisaatioiden eri toimijoille. Seuraajat ja seuraajuus (followership) on pitkään tunnistettu merkittäviksi johtajuuden ilmiössä. Laajempaa tutkimuksellista kiinnostusta seuraajuutta kohtaan on herännyt erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana. Johtajuuden ajatellaan rakentuvan sosiaalisena konstruktiona johtajan ja alaisen välisessä suhteessa (Bligh 2011; Kelley 2008; Meindl 1995; Uhl-Bien 2006). Johtajuuden relationaalisuutta korostava näkökulma pyrkii etäännyttämään sekä johtajakeskeisestä että entiteettisestä johtajien ja alaisten ominaisuuksien tarkastelusta johtajuussuhteen hahmottamiseen (Uhl-Bien 2006; Uhl-Bien & Ospina 2012).

Aikaisemmin johtajuutta on tutkittu pääosin johtajan ja esimiehen näkökulmasta. Johtajuus on pitkään ymmärretty yksilöllisenä suorituksena, joka sisältää mitattavia ja tunnistettavia piirteitä ja osaamisalueita. (Ladkin 2010; Uhl-Bien 2006; Wood 2005.) Johtajakeskeisissä teorioissa seuraajat on nähty johtajan vaikutuksen vastaanottajina tai moderaattoreina (Bass 2008). Seuraajuuteen keskittyvissä teorioissa puolestaan seuraajat ymmärretään johtajuuden rakentajina (Baker 2007, Bligh 2011, Carsten, Uhl-Bien, West, Patera & McGregor 2010, Kelley 2008, Sy 2010). Tutkimus, jossa keskityttäisiin seuraajiin johtajuusprosessin avaintekijöinä heidän oman seuraajuuteen osallistumisensa kautta, on edelleen vähäistä. Uhl-Bien, Riggio, Lowe ja Carsten (2014) arvioivat, että tämä johtuu paljolti siitä, ettei seuraajuuden osatekijöitä ja toisaalta sen merkitystä johtajuudelle ole riittävästi ymmärretty (2014, 83). Väärinymmärrys johtuu siitä, että tutkijat eivät ole nähneet johtajuutta prosessina, joka rakentuu yhteistoiminnallisesti sosiaalisessa ja relationaalisessa vuorovaikutuksessa ihmisten välillä (Fairhurst & Uhl-Bien 2012). Tässä prosessissa johtajuutta voi ilmetä vain, jos mukana on myös seuraajuutta: ilman seuraajia ei siis ole johtajuutta. Uhl-Bienin ja Pillain (2007, 196) näkemyksen mukaan seuraajien roolia voidaan ajatella eräänlaisena kunnioituksen osoituksena: jos johtajuus pitää sisällään aktiivista vaikuttamista muihin, on seuraajuus puolestaan sitä, että annamme muille mahdollisuuden vaikuttaa myös meihin.

Tämän tutkimuksen mielenkiinto on erityisesti siinä, miten johtajuus rakentuu johdon ja seuraajien välisenä johtajuussuhteena organisaatiomuutoksen kontekstissa. Tutkimus analysoi seuraajien tekemää *narratiivista* johtajuuden merkityksellistämistyötä. Tutkimus lähtee relationaalisen johtajuuskäsityksen oletuksesta, jossa johtajuus rakentuu suhteissa. Johtajuus ymmärretään tässä intersubjektiivisena ilmiönä: keitä johtajat ovat suhteessa muihin (alaiset, muut organisaation jäsenet ja yhteistyötahot), miten he toimivat toisten kanssa monimutkaisissa tilanteissa, ja miten seuraajat asemoivat itsensä suhteessa johtoon ja muutokseen. Johtajuussuhteen ajatellaan rakentuvan seuraajien narratiiveissa: siinä, miten seuraajat antavat merkityksiä johtajuudelle muutoksessa. Tämä narratiivinen merkityksellistämisen prosessi ylittää (myös johtajuustutkimukseen sisäänrakennetun) subjekti-objekti -dualismin (Berti 2017) ja relationaalisen johtajuusajattelun entiteettinäkökulman (Uhl-Bien & Ospina 2012), mikä sisältää ajatuksen johtajuuden ja seuraajuuden erillisyydestä ilmiöinä ja niiden tutkimisen erillisinä analyttisinä kohteina (Fairhurst & Antonakis 2012). Tämä tutkimus on strategiseen muutokseen liittyvän *merkityksellistämisen* lisäksi kiinnostunut *merkityksenannon* (*sensegiving*) ja *merkityksen rikkomisen* (*sense breaking*) prosesseista ja siitä, ketkä näihin prosesseihin osallistuvat. Johtajuussuhdetta on tutkittu empiirisesti varsin vähän itse suhteeseen rakentuvasta näkökulmasta (Fairhurst & Antonakis 2012). Tässä tutkimuksessa *relationaalisen johtajuuden* (johtajuussuhteen) ymmärretään rakentuvan narratiiveissa, joissa seuraajat antavat merkityksiä omille ja johtajien positiolle muutoksessa. Siten narratiivisuudella on tässä tutkimuksessa kohdeilmiön substanssia käsitteellistävä merkitys eikä se ole pelkkä analyttinen metodi.

Päätutkimuskysymys tässä tutkimuksessa on:

*Miten johtajuus rakentuu muutoksessa?*

Päätutkimuskysymystä tarkentavia alakysymyksiä ovat:

*Miten seuraajat asemoivat itsensä muutokseen ja organisaation johtoon?*

*Millaisia johtajuussuhteita rakentuu seuraajien muutosnarratiiveissa?*

Tässä tutkimuksessa tuli esiin myös toistaiseksi vähän tutkittu tekstimuotoinen ja teknologiavälitteinen viestintä, johdon blogit, johtajuuden ja muutoksen merkityksellistämisen prosessissa. Teknologiavälitteisyys on organisaatioiden viestinnässä nykyisin tyypillistä: työ on erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa hyvin merkityskeskeistä, jolloin se ei ole konkreettisesti kuvattavissa. Sen sijaan työ perustuu käsitteiden, tiedon ja merkitysten sosiaaliselle konstruoinnille ja yhteistyölle. (Kostiainen 2003, 93.) Vakuuttavat tarinat saavat uskottavuutensa tapahtumien peräkkäisyydestä. Weickin, Sutcliffen & Obstfeldin mukaan (2005, 410) merkityksenannon kieli vangitsee toiminnan, flown eli virran, monimerkityksisyyden, hetkellisyyden, päätökseen saattamisen, kertomisen ja kehittymisen todellisuutta. Organisatorisen elämän järjestys tulee yhtä lailla pienistä, suullisesti esitetyistä, hetkellisistä ja suhteellisista seikoista kuin myös pysyvistä,

kirjallisista, vakinaisista ja suurista seikoista. Keskijohdon tekemällä tulkintatyöllä on Rouleau (2005) tutkimuksen mukaan suuri merkitys organisaation muutoksen merkityksellistämässä.

Tarinoiden ja tarinallisuuden hyödyntäminen organisaatioiden johtamisessa on saanut osakseen kasvavaa suosiota. Tarinoiden avulla voidaan välittää olennaista tietoa siten, että parhaimmillaan saadaan aikaan oivalluksia ja toiminnan muutoksia ihmisissä ja organisaatioissa. (Aaltonen & Heikkilä 2003, 15–16.) Voidaankin ajatella, että organisaatioissa johtajuus näyttäytyy teksteinä ja tarinoina. Narratiivinen käänne organisaatiotutkimuksessa on muuttanut myös näkökulmaa, jolla strategiaa tarkastellaan. Bojen (2001) mukaan tarinankerronta on etusijalle asetettu merkityksenannon väline suhteiden tarkastelussa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kesken. Myös Barry ja Elmes (1997, 3) tekevät huomion, että strategiatekstit voidaan nähdä yhtenä organisaatioiden huomattavimpina, vaikutusvaltaisimpana ja arvokkaimpina teksteinä. Narratiivinen tutkimus korostaa useiden ja toisiinsa linkittyneiden todellisuuksien yhtäaikaisten läsnäoloa. Siksi se sopii hyvin strategisen diskurssin monipuolisuuden ja kompleksisuuden tallentamiseen.

Tarinat auttavat osapuolia ymmärtämään ja haastamaan muutosta (Gabriel 2004). Epävarmuuden vähentämiseksi alaiset tekevät omaa 'tarinatyötään' eli muokkaavat arkikokemuksiaan merkityksellisiksi tarinoiksi (Gabriel 2000, 41). Polkinhornen (1988, 36) mukaan narratiivi on merkityksenannon muoto. Narratiivi tunnistaa yksilöllisten kokemusten merkityksellisyyden tekemällä huomioita siitä, miten nämä kokemukset toimivat osana suurempaa kokonaisuutta. Narratiivinen juoni tarjoaa linssin, jonka läpi tarkastellaan itsenäisiltä ja irrallisilta vaikuttavia elementtejä, jotka voidaan nähdä kokonaisuuteen liittyvinä osina. Barry & Elmes toivat esiin jo vuonna 1997 mahdollisuudet tutkia esimerkiksi strategiaa muutosretoriikan, metaforien tai asioiden esittämisjärjestyksen kautta. (1997, 5.)

Organisaatioissa on kasvava tarve yhteisille merkityksille työstä, organisaatiosta itsestään ja sen tavoitteista. Parhaimmillaan merkitys pystytään luomaan yhdessä ja tarjoilemaan organisaatioissa osallisuuden kokemusta rakentaen. Merkityksen viestimisellä ja siinä onnistumisella on suuri merkitys strategiatyön kannalta, informaatiotulvan aikana ja kilpailevien merkitysten ja viestien keskellä. Johtajuus on uudenlaisten haasteiden edessä, kun paine läpinäkyvyyteen ja vastuulliseen toimintaan johtamistyössä kasvaa entisestään. Myös digitaalisten viestintäkanavien kasvu ja monipuolistuminen tuovat oman vaatimuksensa sille, miten johtajien tulee olla itse läsnä eri medioissa. Johto pyrkii kertomaan muutostarinaa uskottavasti ja legitimoimaan organisaation usein mittavatkin uudelleenjärjestelyt. Organisaation jäsenet antavat näille omia merkityksiään ja luovat omia muutostarinoitaan. Myös digitalisaatio tuo uusia odotuksia johtajuuden ilmentymiseen, kun organisaatioiden toimintaympäristöt käyvät läpi merkittäviä muutoksia. Organisaatioiden

tarkastelussa kielenkäyttöön on noussut termi "Enterprise 2.0" eli "Yritys 2.0", jolla viitataan erityisesti sellaisiin organisaatioihin, jotka hyödyntävät internetin vuorovaikutteisia 2.0-ominaisuuksia. Näitä ovat muun muassa sisällön linkittyneisyys, viestinnän kaksisuuntaisuus sekä osallistujien mahdollisuus osallistua ja tuottaa sisältöä verkossa. Vuorovaikutteisuuden avulla yritykset ovat löytäneet uusia tapoja levittää tietoa sisäisesti henkilöstölle ja ulkoisesti asiakkaille sekä toimitusketjulle. (McAfee 2009). Organisaatiot rakentavat uusia markkinoita ja ovat uusilla tavoilla yhteydessä sidosryhmiinsä. Rayportin ja Svioklan mukaan (1995) tämän muutoksen ytimessä on kehittynyt tietotekniikka (advanced information technology, AIT), joka mahdollistaa uudenlaisia työnteon tapoja ja arvonluontia sekä fyysisessä että virtuaalisessa maailmassa. Uusien johtamiskäytäntöjen myötä noussut käsite e-johtajuus voidaan määritellä sosiaalisen vaikuttamisen prosessiksi, joka välittyy kehittyneen tietotekniikan kautta. Sen sanotaan tuottavan muutoksia asenteissa, tunteissa, ajattelussa, käyttäytymisessä, ja mahdollisesti myös yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden suorituksissa (Avolio, Kahai & Dodge 2001, 617). Verkossa johtajuus voi konkretisoitua ja esiintyä millä tahansa organisaation hierarkkisella tasolla, ja se voi pitää sisällään yhdeltä yhdelle tai yhdeltä monelle tapahtuvaa vuorovaikutusta organisaatioiden sisällä ja niiden välillä. Kehittynyt tietotekniikka luo uutta kontekstia, jossa johtajuutta ilmenee. (Avolio, Kahai & Dodge 2001, 617.) Weickin mukaan (1990) teknologia on sekä syy että seuraus organisaatioiden rakenteille. Teknologia – kuten esimerkiksi intranet organisaation dokumentaatiopankkina – saattaa kuvata fyysistä organisaatiota tarkastikin. Toisaalta teknologia luo uutta, erityisesti ihmistenvälisiin toimintatapoihin liittyvää konstruktia. Organisaation jäsenillä on merkittävä asema sen määrittämisessä, miten teknologia ymmärretään ja tulkitaan organisaatiossa. Tulkinnat määrittävät sen, miten teknologiaa käytetään, mitä sillä saadaan aikaan ja miten se lopulta vaikuttaa koko organisaation suorituskyykyyn. (Avolio, Kahai & Dodge 2001, 618.) Tässä tutkimuksessa johtajuutta rakennetaan myös viestinnällisesti, johdon blogien kautta, jolloin tutkimus olisi voitu asemoida myös organisaatio- ja johtamisviestinnän näkökulmasta. Teoreettiseksi tarkastelukulmaksi on kuitenkin valittu johtajuuden relationaalinen rakentuminen seuraajien narratiiveissa.

Muutostilanteessa erityisesti kontekstin merkitys korostuu, ja johtajuuteen, johtajuussuhteeseen ja muutokseen liittyvä merkityksellistämistyö onkin kontekstisidonnaista. Uskottavuus määräytyy monien eri näkökulmien yhteisvaikutuksesta. Narratiivinen näkökulma organisatorisessa merkityksellistämisessä paljastaa myös henkilöt ja heidän roolinsa, merkitykset joita he rakentavat sekä näiden merkitysten moniäänisyyden ja kiistellyn luonteen. Johtajaa ja hänen 'äänenkäyttöään' voitaisiin verrata musiikin tuottamiseen. Johtaja toimii kuten laulaja, jonka ääni on akustisesti ja aistihavainnon perusteella kaikille sama. Myös laulun sanat ovat denotiiviselta merkitykseltään samat, mutta kuulijoiden tulkinnat ja kuulemaansa liittävät konnotaatiot ovat kuitenkin aina erilaisia. Sama kappale voi tarkoittaa erilaisia asioita ja tuottaa erilaisia kokemuksia myös

yhdelle ja samalle kuulijalle. Samalla tavoin myös johtajuus ja johtamisteot näyttäytyvät erilaisina eri seuraajille. Musiikkia on käytetty metaforana organisatoriselle muutokselle (Mantere, Sillince & Hämäläinen 2007) musiikin muodon, äänen, harmonian, rytmin ja tekstuurin dimensioista. Relationaalisen johtajuusajattelun mukaan seuraajien tekemiä tulkintoja ei voida vahvasti ohjailla, saati määrätä. Relationaalinen lähestymistapa johtajuuteen tarjoaa mahdollisia tapoja tulkita ja antaa merkityksiä johtajuussuhteille. Johdon tiukka kontrolli muutoshankkeissa tuottaa harvoin haluttuja lopputuloksia – sen sijaan mahdollistamalla erilaisten merkityksien tunnistamisen voi seuraajuus organisaatioissa nousta keskeiseksi johtajuuden rakentajaksi.

Tämän tutkimuksen metodologinen lähestymistapa on laadullinen. Tutkimuksessa tarkastelen relationaalista johtajuussuhdetta tieteenfilosofisesta lähtökohdasta tulkinnallisesti ja konstruktionistisesti. Todellisuutta, tässä johtajuutta muutostilanteissa, rakennetaan *merkityksellistämisen (sensemaking)* kautta. Jo alustavan sisällönanalyysin aikana korostui tarinallisuuden merkitys tutkittavan organisaation muutoksessa. Informantit käyttivät juonellista, kuvallista kieltä ja metaforia kuvaillessaan muutosta. Analysoin haastatteluaineistoa *narratiivisesti* ja muodostan aineistosta neljä erilaista narratiivia. Sen sijaan, että haastatellut olisivat kertoneet vain yhden juonen mukaista narratiivia (johdatus, tapahtumien ketju, lopputulema), erilaiset narratiivit vaihtelivat saman informantin kohdalla muodostaen dynamiikkoja, joissa johtajuussuhde ilmeni eri tavoin.

Tämän tutkimuksen perusteella johtajuus muutostilanteessa rakentuu narratiivisesti merkityksellistämisen kautta. Aineistosta oli mahdollista tuottaa neljä narratiivia muutoksesta, joista jokaisessa merkityksellistäminen ja johtajuus ovat erilaisia. Aineistosta jäsentyy toistuvaa *narratiivien dynamiikkaa*, joka nimetään tässä tutkimuksessa termillä *liikkuva narratiivinen merkityksellistäminen*. Narratiivien keskinäinen vaihtelu muodostaa erilaisia *toistuvia dynamiikkoja* seuraajien puheessa. Nämä narratiivien dynamiikat kuvaavat johtajuutta relationaalisena ilmiönä. Tämän tutkimuksen analyysitavan ja tulosten valossa voidaan sanoa, että seuraajuus määrittelee johtajuutta: seuraajat kertovat ja kuvaavat, miltä johtajuus vaikuttaa ja onko se esimerkiksi uskottavaa seuraajien silmissä.

Tämä tutkimus tuo uuden näkökulman keskusteluun johtajuudesta ja seuraajuudesta sekä johtajuussuhteen rakentumisesta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että seuraajien johtajuudelle antamat merkitykset ovat dynaamisia ja liikkuvia. Johtajuussuhde muotoutuu narratiiveissa ja näyttäytyy monimuotoisena ja vaihtelevana ketjuna. Muutoksen merkityksellistämiseen ja narratiiveihin sisältyi myös kokemuksellisuutta ja emotiota eli tunnereaktiota. Emootiot puuttuvat Weickin (1995) paljon siteeratusta jaottelusta merkityksellistämisen ominaisuuksista. Aineistosta rakennetut narratiivit ja niiden dynamiikka kertovat erilaisista johtajuussuhteista ja niihin latautuneista emotioista: turhautunut, reflektiivinen, analyttinen, alistuva, kantaaottava ja luottavainen.



## 1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat johtajuuden relationaalisuus, seuraaja, sosiaalinen konstruktionismi, narratiivi, merkityksellistäminen ja muutos. Ne määritellään tässä kappaleessa lyhyesti, ja kutakin avataan lisää aihepiiriä käsittelevässä alaluvussa teoriakappaleessa 2.

### *Johtajuuden relationaalisuus*

Johtajuuden relationaalisuudella tarkoitetaan sitä, että johtajuus ilmenee johtajan ja seuraajan välisessä suhteessa, välitilassa (space between) (Ladkin 2010; Uhl-Bien 2006) eikä kuten perinteinen johtajuustutkimus edellyttää, johtajiin, seuraajiin tai johtamistilanteeseen liittyvissä ominaisuuksissa (piirteet, käyttäytymistyyli, tehtävän luonne). Johtajuutta ei rajata yksittäiseen johtajaan tai edes pieneen ryhmään johtajia. Uhl-Bienin ym. (2014) mukaan se toimii dynaamisena systeeminä, johon on upotettuna ympäristön ja organisaation ominaisuuksia. (Uhl-Bien ym. 2014). Johtajuuden relationaalisuuteen liittyy myös ajatus siitä, että johtajuus ymmärretään prosessina, ei staattisena tilana tai ominaisuutena. Johtajuuden relationaalisen näkökulma on muodollisten johtajien ajatusten ja toiminnan sijaan kiinnostunut vuorovaikutuksesta. Crevani, Lindgren & Packendorff (2010, 78-80) korostavat johtajuuden ontologiaa prosessina, vuorovaikutuksena ja käytäntöinä. Heidän mukaansa johtajuus on jatkuva sosiaalinen 'flow' ja virtaus, jossa organisaation jäsenet havaitsevat arkipäiväisiä merkkejä. Näiden merkkien perusteella jäsenet hakevat suuntaa ja yhteistä orientaatiota paikallisesti, tietyssä ajassa ja tilassa sekä tilanteissa, joissa tuotetaan uudelleen organisatorisia ja yhteiskunnallisia normeja. Relationaalisen johtajuuden tutkimus voi olla luonteeltaan entiteettistä, jolloin tutkitaan sekä johtajia että seuraajia, tai tutkimus voi kohdistua vuorovaikutus- tai puheikäytäntöihin, joissa johtajuussuhdetta rakennetaan (emt.). Tällöin esimerkiksi haastattelujen kohdistaminen vain seuraajiin, kuten tässä tutkimuksessa on tehty, on epistemologinen ja analyyttinen ratkaisu, jossa seuraajien puheesta saadaan tietoa johtajuussuhteesta. Uhl-Bienin (2006) mukaan relationaalinen johtajuus ilmenee teoissa ja vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa johtajuustekoja edustavat erityisesti johdon kirjoittamat blogitekstit, joita seuraajat arvioivat ja tulkitsevat narratiiveissaan.

### *Seuraaja*

Tässä tutkimuksessa käytän termiä *seuraaja* tarkoittamaan alaisia ja organisaation jäseniä. Käännös englanninkielisestä termistä (*follower*) ei ole ongelmaton, mutta vastaa kielellisesti alkuperäistä termiä. Vaihtoehtoisesti voisi käyttää käännöstä *alainen*, mutta tämä valinta tekemällä olisi vaarana menettää juuri relationaalisen johtajuustutkimuksen merkityksellinen ydin. Seuraaja jättää terminä enemmän liikkumavaraa kuin alainen, olkoonkin ettei niistä kumpikaan kuvaa nimeämäänsä positiota ja ilmiötä (seuraajuus

*followership*) latauksettomasti. On myös huomionarvoista, että leadership-tutkimuksen terminologia ei yleisestikään ole vapaa hierarkkisista latauksista.

### *Sosiaalinen konstruktionismi*

Sosiaalinen konstruktionismi on nimitys, jota käytetään yleisesti tutkimussuuntauksista, jotka tunnistavat todellisuuden sosiaalisesti rakentuvan luonteen sen sijaan, että todellisuus olisi objektiivinen, havaitisijasta riippumaton totuus. Sosiaalinen konstruktionismi pyrkii ymmärtämään, miten objektiivisina pidetyt ominaisuudet muodostuvat subjektiivisten merkitysten ja intersubjektiivisten prosessien - kuten diskurssien – kautta (Berger & Luckmann 1967). Siinä sosiaaliset rakenteet perustuvat henkilöiden väliseen tulkintaan ja vuorovaikutukseen, ja organisatoriset muodostelmat ovat seurausta niistä tottumuksista, rooleista ja itsestäänselvyyksistä, joihin yksilöt vuorovaikutustilanteissa ovat kasvaneet. (Burrell & Morgan 1979).

### *Narratiivi*

Narratiivin määrittelystä ei ole selkää yksimielisyyttä tutkijoiden keskuudessa. Aristotelisen rakenteen mukaan (Riessman 1993) narratiivi on sarja tapahtumia tietyssä järjestyksessä: siinä on tunnistettava alku, keskikohta ja loppu. Polkinhornen (1995) mukaan narratiivi viittaa kaikkiin niihin teksteihin, jotka organisoituvat juonen kautta. Riessman ja Speedy (2007) tarkentavat määritelmää siten, että narratiivin tapahtumat tarkoituksellisesti valitaan, organisoidaan, yhdistetään ja arvioidaan merkityksellisinä tietylle yleisölle. Boje (2001) määrittelee narratiivin koherentiksi ja kiinteän muodon omaavaksi diskursiiviseksi muodostelmaksi tapahtumista ja tekee eron narratiivin ja tarinan (story) välille. Tässä tutkimuksessa noudatetaan Polkinhornen ja Riessmanin määrittelyjä. Tekstissä termit tarina, kertomus ja narratiivi käytetään synonyymeina. Narratiivisella lähestymistavalla on tässä tutkimuksessa kaksi ulottuvuutta. Sen lisäksi, että narratiivista analyysia on käytetty keskeisenä metodologisena valintana, narratiivisuus on tapa hahmottaa teoreettisesti johtajuuden muotoutumista muutostilanteessa. Toisin sanoen johtajuus ja seuraajien suhde muutokseen ja johtajiin ilmenee tutkimuksessa seuraajien narratiiveina. Tästä syystä narratiivinen lähestymistapa on osa teoreettista keskustelua luvussa 2.

### *Merkityksellistäminen*

Merkityksellistäminen (sensemaking) voidaan määritellä prosessiksi, jonka avulla yksilöt toimivat ymmärtääkseen uusia, ristiriitaisia, hämmentäviä tai odotusten vastaisia asioita ja tapahtumia. Tilanteessa, jossa organisaation jäsenet kohtaavat epäselvyyttä tai epävarmuutta, he etsivät selkeytystä tilanteeseen poimimalla ja tulkitsemalla vihjeitä ympäristöstä. Näin tekemällä he käyttävät poimimiaan vihjeitä lähtökohtana arviolle siitä, mikä on uskottavaa ja tarjoaa järjestystä eli ”käy järkeen” siitä mitä on tapahtunut. Tämän perusteella he jatkavat ympäristönsä määrittelyä. (Brown 2000; Maitlis 2005; Weick 1995;

Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005.) Merkityksenanto (sensegiving) puolestaan tarkoittaa yrityksiä vaikuttaa muiden tekemään merkityksellistämistyöhön. Se voidaan määritellä yrityksiksi vaikuttaa merkityksellistämiseen ja toisten henkilöiden merkitysten rakentamiseen kohti parempana pidettyä organisatorisen todellisuuden uudelleenmäärittelyä (Maitlis & Christianson 2014). Tällöin merkityksenantaja (sensegiver) pyrkii ohjaamaan merkitysten rakentamista haluamaansa suuntaan. Merkityksen rikkominen (sensebreaking) tarkoittaa merkityksen tuhoamista tai purkamista (Maitlis & Christianson 2014.)

### *Muutos*

Muutosta ja johtajuutta on tutkittu paljon eri näkökulmista (Demers 2007). Muutosjohtajuus terminä on useimmiten ymmärretty tutkimuksissa johtajakeskeisesti (esim. transformational, charismatic leadership). Sen sijaan tässä tutkimuksessa johtajuutta tutkitaan suhdeilmionä, jota seuraajat rakentavat omissa narratiiveissaan. Organisaatiomuutos on tässä tutkimuksessa johtajuuden ja seuraajien narratiivien rakentumiskonteksti. Muutostilanne siis rakentaa johtajuuden ymmärrystä ja narratiiveja käsitteellisesti, mutta ei ole tämän tutkimuksen teoreettisen keskustelun ytimessä. Merkittävä osa organisaatioiden merkityksellistämiseen liittyvästä tutkimuksesta liittyy strategiseen muutokseen (Gioia & Chittipeddi 1991; Gioia ym. 1994; Yu ym. 2005). Muutoksen ja merkityksellistämisen välinen suhde on rekursiivinen – johtajien ja muiden organisaation jäsenten merkityksellistäminen saa myös itsessään aikaan strategista muutosta. Kun johtajat onnistuvat vaikuttamaan organisaation jäsenten merkityksellistämiseen, ovat nämä motivoituneita tekemään muutoksia omissa rooleissaan ja toimintatavoissaan. Tämä lisäksi he pystyvät auttamaan muita: he pystyvät selventämään ja selittämään visiota ja yhdessä rakentamaan vision mukaisia työskentelytapoja. (Corley & Gioia 2004; Denis ym. 1996; Gioia & Chittipeddi 1991.) Keskijohdon tekemät tulkinnot ja toiminta ovat kriittisen tärkeitä silloin, kun pyritään muuttamaan ylimmän johdon tavoitteet paikallisiksi muutoksiksi ja samaan aikaan pitämään myös liiketoiminta käynnissä (Balogun 2003; Balogun & Johnson 2004). Organisaatiomuutosta ja muutosjohtajuutta tämän tutkimuksen kontekstina on käsitelty lyhyesti teoriakappaleen alussa luvussa 2.

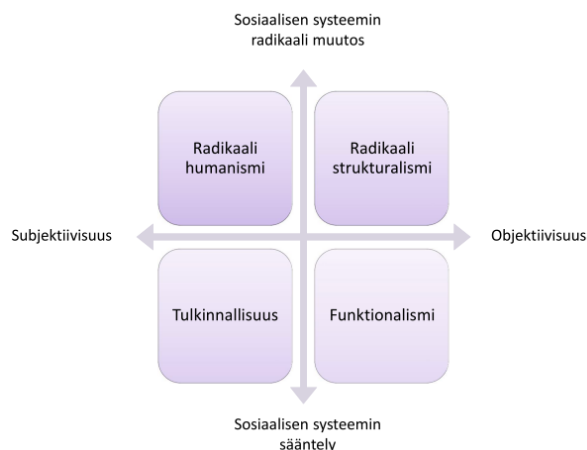
Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat eli sosiaalinen konstruktionismi, merkityksellistäminen ja narratiivisuus luovat pohjan johtajuuden käsitteellistämiseksi ja tutkimiseksi tässä tutkimuksessa. Siirryn seuraavaksi tarkastelemaan näitä lähemmin tämän tutkimuksen näkökulmasta.

### 1.3 Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologinen lähestymistapa

#### 1.3.1 Tulkinnallinen paradigma

Burrellin ja Morganin vuonna 1979 esittelemä jaottelu ontologiasta eli sosiaalisen todellisuuden luonteesta tekee erottelun sen perusteella, miten tutkittavan ilmiön ja asian luonne ymmärretään. Burrell ja Morgan jakavat tutkimukselliset lähestymistavat neljään paradigmaan niiden ontologian perusteella. Näissä malleissa funktionalismi esittää, että organisaatio ja tieto siitä on objektiivisesti tutkittavissa ja tiedettävissä. Todellisuus on riippumaton havainnoijasta. Funktionalistisen ajattelun mukaisesti organisaatio on järjestäytynyt ja yhtenäinen kokonaisuus. Tulkinnallisessa paradigmassa todellisuus rakentuu sosiaalisina konstruktioina ihmisten välillä eikä sitä ole olemassa tulkitsijoiden ulkopuolella. Tulkinnallisessa paradigmassa organisaatio on subjektiivisina tulkintoina, ja se nähdään järjestäytyneenä sosiaalisena kokonaisuutena.

Radikaali humanismi puolestaan lähtee ajatuksesta, että organisaatio ja tieto siitä ovat epäsymmetrisesti rakentuneita. Ontologisesti suhtautuminen tietoon ja todellisuuteen on siis edellisiä kriittisempää: toimijoilla on erilaista tietoa ja eri verran organisaatiomaailmasta. Radikaali strukturalismi edustaa kriittisintä ontologiaa, ja sen mukaan organisaatioiden epäsymmetrisesti jakautuneet hierarkkiset rakenteet ohjaavat tiettyjen intressien mukaiseen toimintaan. Sosiaalisen todellisuuden luonne Burrellin ja Morganin (1979) mukaan on havainnollistettu kuvassa 2.



*Kuva 1: Sosiaalisen todellisuuden luonne Burrellin ja Morganin (1979) mukaan*

Burrellin ja Morganin mallia on kritisoitu sen staattisuudesta, sillä se ei ota huomioon tutkimuksen näkökulmana liikkuvuutta. Tässä tutkimuksessa prosessinäkökulma eli tilanteen muuttuvuus ajassa onkin keskeistä. Johtajuuden näkeminen merkitysten rakentamisena ja hallintana kytkeytyy tulkinnalliseen otteeseen siten, että johtajuus ymmärretään

ensisijaisesti tilanteissa ja sosiaalisen todellisuuden neuvottelemisena. Johtajuus toteutuu saman todellisuuden sosiaalisen konstruoinnin prosessin kautta kuin kaikki muutkin sosiaaliset ilmiöt organisaatioissa.

Sosiaalinen konstruktionismi voidaan tässä jaottelussa sijoittaa tulkinnallisen tutkimuksen kenttään. Tulkinnallisen tutkimuksen ja sosiaalisen konstruktionismin yhteisenä lähtökohtaisena oletuksena ovatkin subjektiiviset ja jaetut merkitykset. Tulkinnallisuuden ja konstruktionismin tieteenfilosofinen lähtökohta on hermeneutiikassa ja fenomenologiassa, jotka ovat vaikuttaneet näkemyksiin todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta (Berger & Luckmann 1967.) Konstruktionismille vastakohtaisesti loogisrationaalinen tapa tehdä tutkimusta irtisanoutuu tämänkaltaisesta asetelmasta. Tulkinnallinen tutkimus ja sosiaalinen konstruktionismi korostavat oletusta, jonka mukaan pääsy todellisuuteen tapahtuu sosiaalisten konstruktoiden kuten kielenkäytön ja jaettujen merkitysten kautta. Tulkinnallinen ja konstruktionistinen tutkimus ei myöskään keskity pelkästään empiirisen datan sisältöön, vaan se ottaa huomioon myös sen, miten tämä sisältö on tuotettu kielenkäytön kautta. Tästä tieteenfilosofisesta näkökulmasta liikkeelle lähtiessään tutkimus ei myöskään määrittele ennalta riippumattomia tai riippuvia muuttujia, vaan keskittyy inhimilliseen merkityksellistämiseen sen kaikessa kompleksisuudessaan ja moninaisuudessaan. Tähän tieteenfilosofiaan liittyy myös ajatus siitä, että samasta aineistosta voidaan tehdä useita erilaisia tulkintoja, jotka voivat olla merkityksellisiä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 19-20.)

Vaikka tulkinnallisessa otteessa korostuukin osallistujien omat ja sattumanvaraisetkin tulkinnat tilanteista, ei johtajuuden ymmärtäminen sosiaalisena konstruktiona ja tulkintoina ole kuitenkaan kaaosta. Päinvastoin johtajuuden monimutkaisuuden ymmärtäminen ja sen tunnistaminen tutkimuksen avulla antaa mahdollisuuden aktiivisesti vaikuttaa asioiden tilaan ja tilanteiden kehittymiseen organisaatioissa. Subjektiivisuudella on suuri rooli tulkinnallisessa teoriassa: organisoituminen ei ole vain johdon etuoikeus, vaan sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen liittyvät mukaan kaikki, jotka puhuvat, toimivat ja käyttävät symboleja tehdäkseen selkoa ja kehystääkseen organisatorisia tilanteita ja ilmiöitä. Tutkimussuuntauksena tulkinnallinen paradigma ei ole yhtä yhtenäinen kuin funktionalistinen paradigma. Toisaalta tulkinnallinen paradigma pyrkii ymmärtämään ja selittämään organisaatioiden toimintaa sen jäsenten, mukana olevien ihmisten ja näiden ajatusten ja kokemusten kautta. Yksilöiden ohittaminen tutkimuksellisessa tarkastelussa tuntuukin melko poissulkevalta – ja esimerkiksi oman tutkimukseni fokuksen kannalta – jopa mahdottomalta.

### 1.3.2 Sosiaalinen konstruktionismi

Sosiaalinen konstruktionismi pohjaa ajatukseen, jonka mukaan sosiaaliset rakenteet perustuvat henkilöiden väliseen tulkintaan ja vuorovaikutukseen. Tämän ajatuksen mukaisesti organisatoriset muodostelmat ovat seurausta niistä tottumuksista, rooleista ja itsestäänselvyyksistä, joihin yksilöt vuorovaikutustilanteissa ovat kasvaneet. (Burrell & Morgan 1979.) Vakiintuneet tavat ja roolit voivat myös muuttua, kun kuvaan astuu uusia toimijoita uusine tulkintoineen ja roolinmäärittelyineen. Tulkinallisessa organisaatioteoriassa organisaation rakenteiden painottamisen sijaan paradigma korostaa sitä, että sosiaalinen maailmamme on ihmisten tekemä subjektiivinen konstruktio kaikesta ympäröivästä. Ihmiset luovat ja ylläpitävät sosiaalista, intersubjektiivisesti jaettujen merkitysten maailmaa, mikä tapahtuu kielenkäytön ja kehittämisen avulla. (Burrell & Morgan 1979.) Myös David Silverman vie teoksessaan ”The Theory of Organizations” (1970) sosiaalisen konstruktionismin ajatusta eteenpäin: siinä sosiaalinen todellisuus on intersubjektiivisesti ihmisten välillä tuotettua ja sen myös organisoidut piirteet ovat vuorovaikutuksen ja tulkinnan tuotteita. Silvermanin mukaan ennen kuin organisaatio rakentuu, muodostuu sen sosiaalinen todellisuus. Myös tietoyhteiskuntaa on alettu tarkastella sisällön kannalta, kun ihmisten elämässä merkitykselliset asiat siirtyvät verkkoon. Sosiaalinen todellisuus ja mielikuvat viestintävälineiden käyttäjistä ja kohteista rakentuvat uudelleen, jatkuvassa neuvottelussa. Silvermanin (1970) mukaan toimintaympäristö – esimerkiksi organisaatio – ei ole ’tuolla ulkona’ vaan se on läsnä jatkuvasti. Se on läsnäolevien yksilöiden tulkintojen perusteella syntyvä sosiaalinen ’merkitysten todellisuus’. Käsite *toimintaviitekehys* ammentaa tulkinallisen teorian lähteistä. Se esittää lähtökohdikseen sosiaalitieteiden ja luonnontieteiden välisen eron. Siitä voidaan jatkaa, että sosiaalitieteet tutkivat toimintaa ymmärtäen, sen sijaan, että ne tarkkailisivat ulkoisesti käyttäytymistä. Toimintaviitekehyksen periaatteissa juuri nämä vuorovaikutuksessa syntyneet merkitykset vakiintuvat yhteiskunnallisiksi instituutioiksi. Toisaalta institutionalisoituneita merkityksiä ja normeja kirjoitetaan ja tulkitaan uusiksi sekä ylläpidetään paikallisessa toiminnassa. Osallistujat voivatkin muuttaa vakiintuneita käsityksiä ja rooleja työpaikalla tekemällä uusia ja tuoreita tulkintoja.

Sosiaalisen konstruktionismin mukainen johtajuustutkimus on viime vuosina lisääntynyt, ja sen erilaisia lähetysmistapoja on tunnistettu (Fairhurst & Grant 2010). Tällainen tutkimusagenda haastaa ensisijaisena pidetyn tutkijan näkökulman johtajuuteen ja antaa puheenvuoron muille aktoreille. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan johtajuus nähdään yhdessä rakennettuna, sosiohistoriallisen ja kollektiivisen merkitysten tuottamisen tuloksena. Lisäksi siitä neuvotellaan jatkuvasti kompleksisessa vuorovaikutuksessa johtajien, johtajuuteen nousevien henkilöiden, esimiesten sekä seuraajien välillä. (Collinson 2006; Grint 2000; Meindl 1995; Vine, Holmes, Marra, Pfeifer, & Jackson 2008.)

Oma tutkimukseni edustaa sosiaalisen konstruktionismin ontologiaa. Sen mukaan elämme toistemme ja ympäristömme kanssa keskinäisessä suhteessa, jota muokkaamme ja joka muokkaa meitä kokemusten kautta arkisessa vuorovaikutuksessa ja keskusteluissa (Berger & Luckmann 1966; Gergen 1999). Tällä ontologialla on hyvin käytännöllisiä seurauksia organisaatioiden johtamiseen, sillä se ehdottaa, että organisaation jäsenet luovat aktiivisesti organisatorista maailmaansa suhteissaan muihin. Tästä syystä se, mitä ja miten puhumme, on merkityksellistä, (Fairhurst 2007), ja luotujen suhteiden luonne on tärkeä. Sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti tässä tutkimuksessa teen tarkastelua induktiivisesti ja tutkin sitä, miten johtajuuden merkityksellistäminen rakentuu. Tutkimuksessa kuvaan ja analysoin narratiivisen merkityksellistämisen vaiheita ja erityisesti vastauksia kysymyksiin siitä, *miten, mitä, milloin* ja *miksi* tässä prosessissa tapahtuu. (Silverman 2010, 128-130.)

Tutkimuksellisesti usein positivistista paradigmaa edustavat tutkimukset hakevat vastauksia kvantitatiivisilla menetelmillä ja hermeneuttista paradigmaa edustavat useimmin kvalitatiiviset menetelmät. Laadullisten eli 'pehmeiden' menetelmien käsite "ymmärrys", *Verstehen* pyrkii antamaan vastauksia *miten-* ja *miksi-*kysymyksiin. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta organisaatioita ei ole perusteltua yrittää ikään kuin selittää entiteetteinä ja kokonaisuuksina auki. Sen sijaan on mielekästä kysyä, miten organisaatiosta ja johtajuudesta puhutaan ja miten se rakennetaan puheessa. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulman mukaisesti todellisuus on suhteellista, ja se rakentuu tutkimusaineistossa kerrottuina tarinoina, joilla luodaan merkityksiä tutkittavalle ilmiölle. Tämä tarkoittaa sitä, että tarinat eivät välttämättä ole absoluuttisesti ja objektiivisesti 'totta', koska sosiaalisen konstruktionismin ja tulkinnallisen paradigman mukaan ei ole olemassa yhtä totuutta. Tosi-epätosi-asettelun sijaan on oleellista tutkia informanttien kokemuksia, mielipiteitä ja tulkintoja asioista ja tapahtuneesta.

### *1.3.3 Kielellinen käänne organisaatiotutkimuksessa*

Kuten monet muutkin tieteenalat, myös organisaatio- ja johtajuustutkimus on käynyt läpi kielellisen käänteeseen. Johtajuustutkimuksen parissa keskusteltu narratiivinen käänne (Mitchell 1981) viittaa samaan ilmiöön, jossa sanat, kieli ja niillä esitetty tulkinta maailmasta on saanut paljon huomiota. Positivismista vapautuminen onkin avannut kielellisen näkökulman organisaatioiden tutkimiseen. Perinteinen tieteellinen kaanon haastettiin, kun johtamistilanteiden vuorovaikutuksellinen merkitys alkoi saada enemmän huomiota. (Fairhurst 2007, 2.) Realististen totuuskäsitysten rinnalle nousi kielen ja puheen korostaminen, mikä vaikutti niin viestinnän, sosiologian, psykologian kuin eurooppalaisen johtamistutkimuksen aloilla. (Alvesson & Kärreman 2000; Deetz 1992). Kielellisen käänteeseen tuloksena organisaatio voidaan nähdä diskursiivisena ja narratiivisena toimijana.

Keskustelu postmodernismista (Alvesson 1995; Chia 1995; Cooper & Burrell 1988) on tuonut kielen ilmaisumahdollisuudet, kompleksisuuden ja vallan tutkimuksen eturintamaan. Voidaan jopa ajatella, että suuri osa johtamistyöstä konkretisoituu puhumisen ja kirjoittamisen kautta. Merkityksellistäminen on jatkuvaa ymmärrettävyyden ja vakuuttavuuden muotoutumista kielen avulla. Uskottavuus saattaa muodostua hyvin eri tavoin johdolle ja alaisille. (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005, 415.) Merkityksellistäminen on se ensisijainen tilanne, jossa identiteettiä rakentavat merkitykset materialisoituvat. Materialisoitumisella viitataan siihen, että tässä prosessissa on kyse kielestä, puheesta ja viestinnästä. Tilanteet, organisaatiot ja ympäristöt puhutaan eläviksi ja niistä tulee siten olemassa olevia. (Weick ym. 2005, 409.) Epävirallinen vuorovaikutus on useimmiten pääasiassa suullista, ja tietyt henkilöt toimivat usein mielipidevaikuttajina. Yhteiset merkitykset saattavat syntyä yhden yksilön tulkinnoista ja levitä mielipidevaikuttajan näkemyksestä eteenpäin. Johtamisella on mahdollista tarjota tukea yksilölliseen merkityksenantotyöhön – oman merkityksellisen tarinan kirjoittamisen tai laatimisen mielessä.

Organisatorisen vuorovaikutuksen lisäksi on mielekästä tarkastella sitä, minkälaisia käytäntöjä toimijat käyttävät merkityksellistämisen prosessissa. Vaikka osa tutkijoista painottaa merkityksellistämisen *kognitiivista ulottuvuutta* (Kiesler & Sproull 1982; Louis 1980; Thomas ym., 1993), ymmärretään se suurimmassa osassa nykyistä tutkimusta pohjimmiltaan kiinnostuneeksi *kielenkäytöstä* (Nicholson & Anderson 2005; Sonenshein, 2006; Taylor & Robichaud 2004; Weick, 1995). Weick (1995, 99) lainaa Huberia ja Daftia tavoittaakseen prosessin sosiaaliset ja organisatoriset implikaatiot:

”Kun johtajat kohtaavat epäselvän tai hämmentävän tilanteen, he käyttävät kieltä jakaakseen keskenään käsityksiään ja lopulta määritelläkseen tai luodakseen merkityksen keskustelun avulla. (Huber & Daft 1987, 151)”

Maitlis & Christianson (2014) jakavat merkityksellistämisestä tehtyjä tutkimuksia kahteen luokkaan sen mukaan, korostavatko ne narratiiveja ja metaforia vai toisaalta diskursiivisia käytäntöjä merkityksellistämisen rakentajana. Narratiivien ja metaforien tärkeyttä merkityksellistämisen resurssina korostavia tutkimuksia ovat tehneet muun muassa Abolafia (2010), Boje (1991, 1995) Brown (2000, 2004), Brown & Humphreys (2003), Brown ym. (2008) sekä Cornelissen (2012). Toiset tutkimukset puolestaan korostavat diskursiivisten toimintatapojen paikallista ja tilanteista luonnetta organisaatioissa, kun intersubjektiivisia merkityksiä rakennetaan (Maitlis & Lawrence 2007; Rouleau, 2005; Rouleau & Balogun, 2011). Tässä tutkimuksessa tarkastelen ja analysoin jaottelun ensimmäistä näkökulmaa eli narratiiveja ja metaforia merkityksellistämisen resurssina. Diskurssien tutkiminen ei ole tämän tutkimuksen lähtökohtien kannalta keskeinen, sillä diskurssintutkimuksen näkökulma on enemmän tilanteisessa ja valtarakenteisiin keskittyvässä kielenkäytössä (mitä



sanotaan/jätetään sanomatta, kuka puhuu/kuka ei) kuin narratiivisen tutkimuksen näkökulma, jossa subjektiivisilla tulkinnoilla ja merkityksillä on vahva rooli. Narratiivinen analyysi kykenee tarkastelemaan tutkittavaa ilmiötä ilman lähtöoletuksia tai todistelun taakkaa siitä todellisuudesta, jolla kieleen viitataan. Diskurssintutkimus lähenee usein myös psykologian tutkimusalaa (ks. esim. Fairhurst 2007), mikä rajautuu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Narratiivisuus perustuu sosiaalisen konstruktionismin lähtökohtiin todellisuuden muodostumisesta. Se tarkoittaa, että todellisuus rakentuu sosiaalisesti ja puheen kautta. Narratiivisen ontologian mukaan yhtä ainutta todellisuutta ei realismin merkityksessä ole olemassa. Kaikki todellisuudet ja merkitykset ovat neuvoteltavissa tai ainakin henkilökohtaisesti arvotettavissa. Kieleen tai puheeseen perustuva, diskursiivinen tutkimus voi olla tarkastelultaan narratiivista, sisällönanalyttista tai puhdasta diskurssianalyysia. Luetellut voidaan nähdä diskursiivisen tutkimuksen alalajeina. Narratiiveja tarkastellessaan diskurssianalyysi nojaa vahvasti kontekstiin, sillä tulkinnat peilaavat ympäristöä, muita tekstejä ja niistä tehtyjä tulkintoja. Näin voidaankin ajatella, että kerrottu kertomus johtaa, ei niinkään johtaja. (Fairhurst 2007; Riesmann 1993.)

Narratiiveja on käytetty ilmiöiden ymmärtämiseen eri tieteenaloilla – kuten taloustieteiden (McCloskey 1990) tai organisaatioteorian ja yhteiskuntatieteiden (Czarniawska 2004). Tässä historiassa narratiivisen analyysin rooli voidaan nähdä kahdenlaisena: sen avulla voidaan tarkastella, *miten johtamisteoriat kehittyvät* sekä toisaalta nähdä, *miten johtajat käyttävät narratiiveja johtamisen käytännöissä* (ks. Czarniawska 2004). Narratiivista tutkimusta on käytetty jälkimodernissa organisaatio- ja johtamistutkimuksessa 1990-luvulta lähtien (ks. esim. Boje 1995; Boyce 1995.) Myös markkinoinnin tutkijat ovat käyttäneet narratiivista lähestymistapaa (ks. esim. Riessman 2008.) Esimerkiksi asiakasuskollisuuden tai brändin rakennusprosesseissa on käytetty narratiiveja (ks. esim. Edvarsson, Enquist & Hay 2006.) Organisatoriset narratiivit ovat tarjonneet myös paljon tietoa organisaatioista (Pentland 1999), informaatioteknologian implementoinnista (Brown 1998) sekä johdon kouluttamisesta (Kelly & Zak 1999). Narratiivityyppejä ja -genrejä on tarkasteltu vuosikertomuksissa (Jameson 2000), ja organisatorisia prosesseja on tutkittu käyttämällä narratiivisia analysointityökaluja (Yates & Orlikowski 1992). Narratiivien tarkastelu voi siis olla hyvin monista erilaisista näkökulmista liikkeelle lähtevää.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimusraportti etenee seuraavasti. Johdannossa asemoin tutkimuksen sen tutkimuskohteen, keskeisen tutkimuskeskustelun ja metodologisen lähestymistavan osalta. Johdannon jälkeen luvussa 2 esittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Se koostuu

useista tutkimuskeskusteluista, joilla on erilainen tehtävä ja rooli tutkimuksessani. Organisaatiomuutosta koskeva keskustelu taustoittaa tämän tutkimuksen empiiristä kontekstia. Tähän keskusteluun linkittyy ns. muutosjohtajuustutkimus (visionary, transformational, charismatic leadership), mutta oma tutkimukseni ei osallistu tähän johtajakeskeiseen johtajuuskeskusteluun. Sen sijaan johtajuuden ymmärtäminen suhteissa rakentuvana sosiaalisena konstruktiona on se johtajuuskeskustelu, johon tämä tutkimus kiinnittyy. Relationaalinen johtajuustutkimus korostaa, toisin kuin heoristiset johtajakeskeiset johtajuusteoriat, seuraajuuden (followership) merkitystä johtajuuden ilmenemisessä. Relationaalisessa johtajuustutkimuksessa tunnistetaan entiteettinen, sekä johtajien että seuraajien ominaisuuksien analyyttinen tarkastelu, mutta relationaalisen johtajuusajattelun käsitteellinen ydin kohdistuu kuitenkin ei-dualistiseen tarkasteluun. Omassa tutkimuksessani pyrin ylittämään tuon dualismin tutkimalla johtajuussuhdetta narratiiveina, joita alaiset kertovat antaessaan merkityksiä itselle, johdolle ja organisaatiossa tapahtuvalle muutokselle. Tämä on epistemologinen, analyyttinen ratkaisuni johtajuussuhteen tutkimiselle. Seuraajien narratiiveissa johto on aktiivisesti tulkintoja ja merkityksiä rakentamassa. Myös seuraajuuden ajatellaan olevan suhdeilmiö. Käsittelen seuraajuutta johtajuussuhteessa seuraajuuden typologisoitua aikaisemman tutkimuksen valossa. Merkityksellistäminen on keskeinen relationaalisen johtajuuden käsitteellistämässä. Tuon esiin merkityksellistämisen keskeisen roolin ja käsitteet organisaatio- ja johtamistutkimuksessa, ja esittelen merkityksellistämisen prosessin. Teoriaosuuden lopuksi teen yhteenvedon aikaisemmasta tutkimuksesta johtajuuden rakentumisesta muutostilanteissa alaisten narratiiveina.

Luku 3 koostuu tutkimuksen toteuttamisen raportoinnista: case-organisaation kuvauksesta, aineiston hankkimisesta ja sen analysoinnista. Luvussa 4 teen empiirisen analyysin ja esittelen tulokset narratiivien analyysistä. Rakennan aineistosta neljä narratiivia, jotka kukin kuvaavat johtajuussuhteen ja muutostilanteen merkityksellistämistä eri tavoin. Narratiivinen merkityksellistäminen on seuraajien aktiivista toimintaa, jonka analysoimisessa hyödynnän Weickin (1995) seitsemän ominaisuuden analyysikehystä. Laajennan analyysia kahdeksanteen näkökulmaan, jota kutsun johtajuussuhteen ulottuvuudeksi. Luvussa 5 analysoin neljän narratiivin vaihtelua informanttien puheessa. Tätä vaihtelua kutsun narratiivien ajalliseksi dynamiikaksi. Myös dynamiikat rakentavat johtajuussuhdetta, ja näitä analysoin luvussa 5. Luvussa 6 esitän tutkimuksen johtopäätökset, vastaan tutkimuskysymyksiin ja reflektoin omia tuloksiani aiempaan tutkimukseen. Luvussa 7 tuon esiin tutkimuksen teoreettisen ja käytännöllisen kontribuution, arvioin tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta sekä keskustelen tutkimuksen tulosten yleistettävyydestä. Lopuksi hahmotan jatkotutkimuksen aiheita.

## **2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN ASEMOITUMINEN**

### **2.1 Organisaatiomuutos johtajuuden tutkimuksen kontekstina**

Tässä tutkimuksessa johtajuutta tarkastellaan organisaatiomuutoksen kontekstissa. Mintzberg ja Wesley (1992, 40) tunnistivat muutoksen eri tasoina, esimerkiksi käsitteellisenä, kuten kulttuurin muutos, tai konkreettisenä työn tekemisen tavan muutoksena, kuten uuden laitteen käyttöönotto tai uuden työntekijän perehdyttäminen ja sosiaalistaminen. Muutoksen laajuudella ja syvyydellä on merkitystä sille, miten muutos koetaan. Tämän tutkimuksen empiirisenä kontekstina on organisaation strateginen muutos. Tutkittavassa organisaatiossa muutos oli luonteeltaan sekä syvä että laaja-alainen käsittäen niin strategisen muutoksen, organisaatorakenteen kuin konkreettisen työn muutoksen. Empiirisesti tämä tutkimus kuitenkin rajoittui muutoksen alkuvaiheeseen, jolloin johto pyrki ajamaan uutta strategiaa sisään organisaatioon.

Tutkimuskirjallisuudessa on organisaatiomuutosta lähestytty monella tavoin. Yksi varteenotettava tapa on eri aikakausina omaksuttu tapa jäsentää organisaatiomuutosta (Demers, 2007). Hän luokittelee organisaatiomuutostutkimuksen lähestymistavat kolmeen suureen kategoriaan: Ensimmäinen kategoria käsittelee kysymystä, muuttuvatko organisaatiot ylipäänsä ja jos, niin tapahtuuko muutos organisaation adaptoitumisena kasvun kautta vai valintana imitaation kautta. Tällainen organisaatiomuutoksen tarkastelu oli tyypillistä maailmansotien jälkeen tehdyssä tutkimuksessa. Tällöin muutosta tutkittiin organisaation ulkopuolisesta näkökulmasta, jossa johtajat näyttäytyvät rationaalisina muutoksen eteenpäin viejinä ja muutokset suunnitelmallisina projekteina.

1980-luvun alusta lähtien organisaatioiden muutostutkimus keskittyi tutkimaan muutoksen luonnetta: muuttuvatko organisaatiot kuitenkaan lopulta kovin radikaalisti. Tämän aikakauden tutkimuksissa ylin johto näyttäytyy sankarina, jolla on haasteellinen tehtävä hoidettavanaan: johtaja on arkkitehti, visionääri, esimerkin antaja tai neuvokas poliitikko. Tässä tarkastelutavassa organisaatiomuutosta tutkitaan ikään kuin organisaation yläpuolelta, ja muutos on nouseva ja joskus yllättäväkin prosessi. Se pitää sisällään monimuotoisen ja kompleksisen (configurational) lähestymistavan, kognitiivisen lähestymistavan, kulttuurisen sekä poliittisen lähestymistavan. Demersin analyysin mukaan kognitiivinen lähestymistapa näkee muutoksen mahdollisuutena kehystää tapahtumia uudelleen. Kulttuurinen lähestymistapa näkee muutoksen funktionalistisena tai tulkinnallisena.

Demers (2007) hahmottaa kolmannen ajanjakson organisaatiotutkimuksessa alkaen 1980-luvun lopulta vaiheena, joka on kiinnostunut muutoksesta erityisesti innovaatioiden ja

oppimisen näkökulmasta. (Demers 2007, xiv, 110-111). Tämä tutkimussuuntaus kysyy, miten organisaatiot muuttuvat uudistuakseen. Tähän Demers vastaa kahdella varsin erilaisella tutkimussuuntauksella: Organisaatiot muuttuvat luonnollisen evoluution kautta, jossa muutos tapahtuu kognitiivisesti uudenlaisina käytäntöinä tai käyttäytymismalleina. Toinen uudistumistapa on luokiteltavissa sosiaalisen dynamiikan termein, jolloin muutosta tehdään kielellisen hahmottamisen ja narratiivisen sanallistamisen avulla. tarkastelee muutosta ikään kuin organisaatioista sisältä päin. Muutos käsitteellistetään tässä tapahtuvaksi organisaation sisällä erilaisin vuorovaikutuksellisin tavoin. Tämän tutkimuksen näkökulma tutkittavan organisaation muutokseen ja johtajuuteen muutostilanteissa liittyy viimeksi mainittuun Demersin luokkaan. Olen kiinnostunut tutkimaan sitä, miten organisaation jäsenten narratiivit merkityksellistävät johtajuutta, seuraajuutta ja erilaisia positioita tuossa suhteessa.

Johtajuusnäkökulmasta Demersin luokittelu vahvistaa perinteistä johtajakeskeistä ajattelua organisaation muutoksessa. Muutos tapahtuu keskeisesti johdon suunnittelemana ja sitä ohjaavana prosessina. Myös varsinaisessa johtajuustutkimuksen kentässä muutos ja johtajuus nähdään tyypillisesti heroisena, johtajakeskeisenä muutosjohtajuutena (transformational ja charismatic leadership). Muutosjohtajuuden teoreettisissa keskusteluissa on nähtävissä Schedlitzkin ja Edwardsin mukaan (2014, 146-147.) kahdenlaista lähestymistä. Managerialistinen lähestymistapa näkee, että muutos on johdosta lähtöisin, on johdon kontrolloitavissa ja vaikuttaminen kulkee pääasiassa ylhäältä alas. Tämä käsitteellistäminen nojaa vahvasti Kotterin (1995) ajatuksille muutoksen johtamisesta läpiviemisestä tarkoin ennalta suunniteltuna tapahtumien ketjuna.

Alun perin Burns (1978) esiin tuomaa muutokseen (transformation) tähtäävää johtajuusymmärrystä vastakohtana managerialistiselle vaihdannalle (transactional) ovat kehittäneet hänen jälkeensä monet tutkijat. Johtavat muutosjohtajuuden tutkijat Bass ja Avolio (esim. 1990), ovat tunnistaneet transformationaalisen johtajuuden pääulottuvuuksiksi yksilöllisen huomioon ottamisen, inspiroinnin, älyllisen stimuloinnin ja esimerkkinä toimimisen. Myöhemmin muutosjohtajuuteen on liitetty muun muassa johtajan karismaattisuus, visiointi, alaisia tukeva käyttäytyminen ja inspiroiva kommunikointi (ks. esim. Rafferty & Griffin 2004). Kaikki nämä ulottuvuudet kiinnittyvät johtajan piirteisiin, toimintaan ja valintoihin. Niissä muutosjohtajuus näyttäytyy lähtökohtaisesti ylhäältä alaspäin (top-down) suuntautuvana toimintana, jossa pyritään vaikuttamaan organisaation jäsenten ajatteluun, asenteisiin tai toimintaan. Transformationaalisen johtajuuden rajoituksina on nähty esimerkiksi johtajuuden mahdolliset käänteiset vaikutukset seuraajien luovuuteen ja motivaatioon. Myös suunnat, joita organisaatio ottaa transformationaalisen tai karismaattisen johtajuuden viitoittamana, voivat olla vahingollisia. (Schedlitzki &

Edwards 2014, 76-77.) Transformationaalinen johtajuus ei Gillin mukaan (2006) myöskään onnistu selittämään tyhjentävästi tehokkaan visioinnin, organisaation arvojen, kulttuurin tai strategian luonnetta johtajuudessa. Näistä syistä ne avaavat muutosjohtajuuden problematiikkaa vain rajallisesti. Johtajakeskeiset muutosjohtajatutkimukset perustuvat positivistiseen lähestymistapaan eikä niihin siten sisälly konstruktionistista relationaalista hahmotusta organisaatioiden muutoksesta ja johtajuudesta. Varsin erilaisen näkökulman tarjoaa johtajuuskäsitys, joka korostaa, että johtajuus on jaettua ja orgaanista, ja sitä esiintyy organisaation eri paikoissa ja tasoilla (esim. Denis, Langley & Sergi 2012; Pearce & Conger 2003). Zoller & Fairhurst (2007) tunnistavat tämän johtajuusprosessin suuntautuvan myös alhaalta ylös ja olevan kollektiivinen. Tämän teoretisoinnin näkökulmasta muutos on pysyvä olotila, eikä ole tarkoituksenmukaista erotella muutosta ajalliseksi prosessiksi, jossa on alku- ja loppupisteet eikä muutosta johtajalähtöiseksi. Tsoukas ja Chia (2002, 576) määrittelevät muutosta tämän ajatuksen mukaisesti luontaiseksi ja inhimilliseksi toiminnaksi ja viittaavat siihen termillä *organisatorinen ja prosessuaalinen tuleminen* (organizational and processual becoming). Muutos on siis arkipäiväistä ja organisaatioiden kannalta normaalina pidetty tila.

Leadership-näkökulmasta muutosta tarkasteltaessa erottuu siis kaksi keskenään erilaista näkökulmaa: johtajakeskeiset ja suhdetta painottavat näkökulmat. Johtajuustutkimuksen suhdetta painottava näkökulma on prosessuaalinen. Lähtökohtainen ymmärrys tässä teoreettisessa lähestymistavassa on, että prosessia voidaan vain rajoitetussa määrin kontrolloida. Kun johtajuus on yhteistoiminnassa rakentuvaa, on myös tarkoituksenmukaista keskittää tarkastelua siihen, mitä tapahtuu muutosten osapuolten välillä ja heidän välisissä suhteissaan. Dachlerin (1992) mukaan sekä johtajuuden (leadership) että johtamisen (management) -tutkimuksessa olisi parempi tarkastella sosiaalisia prosesseja sen sijaan, että tarkastellaan tiettyä sisällöllistä aihetta, kuten johtajan käyttäytymistä tai motivaatiotekijöitä. Nämä valikoidut sisällölliset kohteet eivät ole ”objektiivisen todellisuuden faktoja, vaan reflektiota sosiaalisesti konstruoiduista todellisuuksista jatkuvassa muutoksessa” (1992, 171). Oma tutkimukseni keskittyy tarkastelemaan juuri sosiaalista johtajuussuhteen rakentumisen prosessia muutostilanteessa.

Sekä Hosking (1988) että Dachler (1992) näkevät johtajuuden organisoinnin prosessina, joka rikkoo perinteisen, edellä mainitun jaottelun *ihmisten johtamisen* (leadership) ja *asioiden johtamisen* (management) välillä. Sen sijaan että tutkimus etsii piirteitä ja käyttäytymistyyplejä tai tunnistaa tiettyntyyppisiä johtajia tai johtamistekniikoita, relationaalinen ontologia nostaa johtajuudesta esiin erilaisia kysymyksiä. Se kysyy esimerkiksi, kuinka johtajuuden ja johtamisen prosessit organisaatioissa syntyvät, kuinka johtajuuden todellisuudet tulkitaan suhteiden verkostoissa ja kuinka organisaatioita

suunnitellaan, johdetaan, kontrolloidaan ja kehitetään kollektiivisesti muodostetun tietämyksen perusteella. Voidaan kysyä myös, miten päätökset ja toiminta upotetaan kollektiiviseen merkityksellistämiseen ja nimeämisprosesseihin, joista syntyy keskinäisen riippuvuuden sosiaalisia rakenteita ja joissa kehystetään uudelleen kollektiivisesti syntyviä organisatorisia todellisuuksia (Dachler 1992, 171). Tämä ajatus kääntää tutkimuksellisen intressin johtajuuden tarkastelussa uuteen suuntaan, johtajuuteen suhteissa rakentuvana sosiaalisena ilmiönä.

Johtajuus voidaan siis nähdä tulkinnallisena ja merkityksiä luovana. Cunliffe ja Eriksen (2011) löytävät kolme erilaista teemaa, jotka korostavat johtajuutta juuri sosiaalisena prosessina. Teemoissa on kuitenkin eroja sen perusteella, mitä nuo sosiaaliset prosessit ovat. 1) *Verkostojen väliset suhteet* tutkimusteemana tarkastelee johtajien ja organisaation prosessien välistä suhdetta. Johtajan asemia voi olla erilaisia: *sosiaalisten verkostojen teorioissa* johtaja nähdään avainasemassa hallinnoimassa ja ylläpitämässä suhteita ympäristön sekä sosiaalisten ja organisatoristen verkostoelementtien välillä. (ks. esim. Balkundi & Kilduff 2005; Manning 2010). Toinen verkostoteorian ala, *social exchange theory* tutkii johtajien ja seuraajien välistä vaihtosuhdetta (Campbell ym. 2008; Graen 2006) tai johtajien ja organisaatioiden välistä vaihtosuhdetta (Barden & Mitchell 2007). Verkostoteoriat korostavat johtajien tarvetta pohtia ja johtaa relationaalisia mekanismeja ja prosesseja. Näille verkostoteorioille vastakohtaisesti 2) *johtajuuden sosiaalinen rakentuminen* keskittyy organisoinnin mikrotason prosesseihin, kuten johtajien tapaan koordinoida toimintaa ja sosiaalisesti rakentaa identiteettejä, kulttuuria ja strategiaa kielenkäytön avulla (Hosking 2007). Siinä, miten relationaaliset prosessit rakentavat 'todellisuuksia', on kuitenkin merkittäviä eroja: osa tutkimuksista teoretisoi sitä, kuinka johtajuus ja organisaatiot rakentuvat vuorovaikutteisissa rutiineissa (Vine ym. 2008), relationaalisessa dynamiikassa (Ness 2009) tai valikoivan kielenkäytön ja lingvististen resurssien kautta (Cunliffe 2001). Vaikka tämäntyyppinen tutkimus auttaa meitä ymmärtämään johtajien vuorovaikutuksen mikroprosesseja, lähestymistapa on edelleen entiteetti-näkökulmasta. 3) *Sankaruuden jälkeinen (post-heroic) johtajuus* korostaa ihmisten kollektiivisia ja sosiaalisia käytäntöjä. Siinä johtajuus nähdään irrallaan hierarkioista ja jaettuna organisaatiossa relationaalisena toimintatapana, empatiana, luottamuksena ja voimaantumisenä. Näitä kaikkia yhteistyössä työskentelevät toimijat 'tekevät' sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja vaikuttamisen verkostoissa rakentaakseen todellisuuksia. (Fletcher 2001; Fletcher & Kaeufer 2003).

Huolimatta näiden edellä esitettyjen tutkimusteemojen relationaalisesta kiinnostuksesta, ne keskittyvät usein entiteetti-näkökulmaan johtajuuden tarkastelussa. Näitä voivat olla esimerkiksi käyttäytymisen tavat, verkostomekanismit tai lingvistiset muodot. Tätä

näkökulmaa kutsutaan relationaaliseksi epistemologiaksi, mutta Dachlerin ja Hoskingin (1995, 10) mukaan edelleen niissä johtajuutta kehystetään hyödyntämällä malleja ja lingvistisiä resursseja ym. Cunliffen ja Eriksenin (2011) mukaan relationaalinen johtajuus vaatii relationaalista ontologiaa, mikä edellyttää tutkijoilta ymmärrystä hahmottaa *sosiaalinen kokemus intersubjektiivisena* (Cunliffe 2010) ja johtajuus 'tapana olla suhteessa muihin'. Relationaalinen ontologia korostaakin suhteita sulautuneina ja ihmisten välillä vaikuttavina – sen sijaan että ne olisivat objekteja tai mekanismeja.

Relationaalisen ontologian mukaisesti kokemusten pohja on ihmisten välistä – ennemmin kuin yksilöllistä ja kognitiivista (Cunliffe & Eriksen 2011.) Näin organisaatioita ei ymmärretä rakenteina ja systeemeinä, vaan ihmisistä ja keskusteluista syntyvinä yhteisinä. Fokus ei ole prosesseissa ja mekanismeissa, vaan relationaalinen johtaja näkee ihmiset manipuloitavien objektien sijaan ihmisinä suhteessa omaan itseensä. Relationaalinen johtajuus ei ole johtajuustyyli tai tietynlaista johtajuuskäyttäytymistä – se on intersubjektiivinen näkökulma siihen, ketä johtajat ovat suhteessa muihin (ihmisiin ja yhteistyötahoihin) ja kuinka he toimivat toisten kanssa monimutkaisissa tilanteissa. Relationaalinen johtajuus auttaa tunnistamaan, kuinka meidän suhteemme muihin ihmisiin ovat kietoutuneet toisiinsa. Siinä keskitytään suostuttelun, neuvomisen ja vaikutelmien ohjailun sijasta luomaan avointa dialogia keskusteluissa ilman ennakkokäsityksiä. Cunliffe ja Eriksen (2011) ehdottavat, että relationaalinen johtajuus tarkoittaa elämän intersubjektiivisen luonteen, moniäänisten suhteiden ja dialogin tarpeellisuuden tunnistamista. *Relationaalinen rehellisyys* pitää sisällään ajatuksen siitä, että johdon toiminnan tulee olla sensitiivistä, sopeutuvaa ja responsiivista odottamattomissa ja yllättävissä tilanteissa. Päätökset pitää pystyä perustelemaan – niin muille kuin itsellekin. Cunliffe ja Eriksen (2011) liittävät relationaaliseen johtajuuteen ajatukseen käytännön viisaudesta ja kokemuksellisuudesta ('knowing-from-within'). Sopeutuminen käsillä olevaan hetkeen korostuu: on tärkeää kuunnella, katsella ja ennakoida keskusteluja (Shotter 2010.) Tämä läsnäolo ja sen käytännöt osoittavat, että viestintä ymmärretään relationaalisena prosessina, joka muokkaa kokemuksia toistemme välillä arkipäiväisissä keskusteluissa.

Monet relationaalisen johtajuuden teorit, kuten esimerkiksi vaihdantaan (Graenin ja Uhl-Bienin LMX-teoria) tai rooliorientaatioihin (Howell & Mendez) liittyvät teorit, käyttävät entiteettistä ontologiaa ja relationaalista epistemologiaa, jossa johtajat ovat verkostojen ja relationaalisten mekanismien managereita, lingvististen rutiinien ja resurssien käyttäjiä sekä yhteistyökäytäntöjen fasilitaattoreita. Cunliffen ja Eriksenin mukaan (2011, 1430) nämä teorit tarjoavat kategorioita, viitekehyksiä ja malleja tai sosiaalisia, kognitiivisia, diskursiivisia tai lingvistisiä prosesseja, jotka on deduktiivisesti johdettu tutkimustuloksista. He tarjoavatkin toisenlaisen katsontakannan, joka korostaa ihmisten välisten suhteiden,

luonteen ja keskustelun pienten yksityiskohtien ratkaisevaa merkitystä. Relationaalinen ontologia korostaa juuri sosiaalisen kokemuksen intersubjektiivisuutta ja johtajuutta suhteissa rakentuvana ilmiönä. Edellä lueteltuja elementtejä pidetään usein itsestäänselvyyksinä, sillä ne vaikuttavat maalaisjärkeen käyviltä ja siksi yllätyksettömillä. Siitä huolimatta ne ansaitsevat tulla tutkituiksi – tässä voidaanakin nähdä myös tutkimuksen käytännöllinen kontribuutio: kiinnittämällä huomiota niihin seikkoihin, jotka helposti jäävät tekemättä tai joita ei pidetä niin tärkeinä, muodostuvatkin lopulta johtamisessa kaikkein ratkaisevimmiksi. Tarkkaan tehtyjä strategisia suunnitelmia ei noudateta organisaatiossa, jos merkitykset eivät avaudu seuraajille ja keskusteluyhteys johdon ja seuraajien välille jää muodostumatta.

Uhl-Bienin mukaan (2006, 17–18) relationaalinen lähestymistapa tarjoaa mahdollisuuden tarkastella sosiaalista dynamiikkaa, jolla johtajuussuhteet muodostetaan ja joilla niitä kehitetään työpaikalla. Tällä tavalla johtajuus voidaan ymmärtää muunakin kuin vain linjausten vetämisenä ja tuottavuuden aikaansaamisena: on mahdollista tutkia, miten johtajuus nousee vuorovaikutuksessa ja sosiaalisesta vallasta neuvoteltaessa organisaation jäsenten kesken. Tämän tutkimuksen kontribuutio kuuluu relationaalisen johtajuuden tutkimuskenttään, sillä tutkimuksessa kuvaan ja analyysoin johdon ja seuraajien merkityksenantotyötä ja merkityksellistämisprosessia strategisessa muutostilanteessa. Tapa, jolla johtamisviestintä merkityksellistetään, kertoo seuraajien kokemuksista ja todellisuuden hahmottamisesta strategisessa muutostilanteessa. Näissä tilanteissa käytetty kieli ja luotu puhetapa ovat tutkimuksen keskiössä (Boje ym. 2004).

## **2.2 Relationaalinen näkökulma johtajuuteen**

Perinteiset lähestymistavat johtajuuteen ovat saaneet osakseen kritiikkiä monesta syystä (Barker, 1997; Carroll ym., 2008; Lawler 2005). Rostin (1993) mukaan keskittymällä johtajuuden tunnettuihin näkökulmiin (piirteet, kontingenssit, tekniikat ja tietämys organisaatioissa, käyttäytyminen, jne.) emme edelleenkään ymmärrä 'johtajuuden varsinaista luonnetta suhteena'. Nykyaikaiset johtajuuden teoriat ehdottavat sellaisia tapoja teoretisoida ja toteuttaa johtajuutta, jotka poikkeavat perinteisistä näkemyksistä eivätkä nojaa positivistiseen tutkimusperinteeseen. Uudet johtajuusteoriat hyödyntävät muun muassa fenomenologista tutkimusta (esim. Cunliffe 2009; Sparrowe 2005), esteettisiä ja semioottisia lähestymistapoja (Boje & Rhodes 2005; Hansen ym. 2007), psykoanalyttisen lähestymistä (Cluley 2008; Maccoby 2004), diskursiivisia näkökulmia (Fairhurst 2007; Ford 2006), sukupuoleen liittyviä (Binns, 2008; Chin ym. 2007) sekä kriittisiä tutkimuksia (Collinson 2005; Sinclair 2005). Jo vuonna 1988 Hosking ja Morley sekä Hosking (1988, 1991) esittivät ajatuksen, jonka mukaan johtajuutta tulisi tutkia organisoinnin sosiaalisena rakentumisena. Tässä lähestymistavassa kiinnostuksen kohteena on se, miten johtajat



rakentavat organisatorisia 'todellisuuksia' ja identiteettejä sosiaalipsykologisissa prosesseissa, jotka ilmenevät suhteissa toisiin ihmisiin. Tällöin tarkastelu ei kohdistu konkreettisiin organisaatorakenteisiin, vaan huomio on vuorovaikutuksessa ja kokemusmaailmoissa.

Yksi uusista tutkimussuunnista on seuraajuuden tutkiminen suhteessa johtajuuteen. Seuraajuuden teoria tarkastelee seuraajuutta joko a) muodollisten hierarkkisten roolien kautta tai b) seuraajuutta johtajuuden prosessissa. Näistä ensimmäinen näkee seuraajat alaisina ja jälkimmäinen käyttäytymisenä, joka auttaa rakentamaan johtajuutta yhteistoiminnassa johtajan kanssa. (Uhl-Bien ym. 2014, 84.) Historiallisessa katsauksessaan Uhl-Bien ym. (2014) jakavat johtajuuden teorian johtajakeskeisiin, seuraajakeskeisiin ja relationaalsiin näkemyksiin johtajuudesta. Kaikissa näissä käsitellään seuraajia, mutta ei välttämättä seuraajuutta. Siksi Uhl-Bien ym. päätyvät (2014) tekemään seuraajuuden tutkimuksesta uudenlaisen jaottelun, joka jakaa näkökulmat seuraajuuteen juuri rooliin perustuviin ja toisaalta konstruktionistisiin lähestymistapoihin. Rooliin perustuva lähestymistapa katsoo seuraajuutta muodollisten ja hierarkkisten roolien läpi, kuten esimerkiksi alaisen roolin kautta. Nämä lähestymistavat "kääntävät linssin" (Shamir 2007) nähdäkseen seuraajat toimijoina ja johtajat, kuten esimerkiksi esimiehet, seuraajuuden ilmentymien vastaanottajina tai moderaattoreina. Konstruktionistinen näkökulma näkee johtajuuden ihmisten välisissä suhteissa ja vuorovaikutuksessa rakentuvana (DeRue & Ashford 2010; Uhl-Bien & Ospina 2012). Heidän mukaansa seuraajat voivat olla aktiivisia osallistujia johtajien kanssa rakentamassa yhdessä johtajuutta, seuraajuutta ja niiden ilmentymiä.

Relationaalisessa lähestymistavassa tieto ymmärretään sosiaalisesti konstruoiduksi ja jaetuksi. Todellisuus rakentuu eri tavoin erilaisissa suhteissa ja toisaalta historiallisissa ja kulttuurisissa ympäristöissä. (Dachler & Hosking 1995, 4.) Viestintä ja kielenkäyttö nousevat keskeiseen asemaan relationaalisessa johtajuudessa. Kun tarkastellaan todellisuutta relationaalisen linssin läpi, kieli on kaiken keskiössä (Uhl-Bien 2006). Hoskingin mukaan (2007, 248) todellisuutta ei enää keskustellen määritellä objektiivisesti tai subjektiivisesti tiedetyksi, vaan se nähdään jatkuvana konstruktiona sellaisissa prosesseissa, jotka perustuvat kieleen.

Ajattelemme relationaalisen näkökulman ja [sen mukana tutkimuksen lähestymistapojen] ...olevan nousevan johtajuustutkimuksen eturintamassa... Relationaalinen fokus laajentaa katsontaa yksisuuntaisesta tai vastavuoroisesta johtaja-seuraaja-suhteesta sellaiseen, joka tunnistaa johtajuuden missä tahansa se esiintyy. Sitä ei rajata yksittäiseen johtajaan tai edes pieneen ryhmään johtajia. Vahvimmassa muodossaan se toimii dynaamisena systeeminä, johon on upotettuna johtajuutta sekä ympäristön ja organisaation näkökulmia. (Hunt & Dodge 2000, 448).

Relationaalisen johtajuuskäsityksen mukaisesti johtajille ja esimiehille ei voida jakaa takuuvarmasti toimivia ohjeita hyvän johtamisen käytänteistä. Yksilön suorituksen sijaan kiinnostus on laajemmin sosiaalisessa kontekstissa: miten ”ihmiset toimivat yhdessä määrittääkseen keskinäisiä suhteitaan siten, että muodostuu vaikuttavaa johtajuutta ja sen jäsentämistä” (Uhl-Bien 2006, 668). Uhl-Bienin mukaan ihmisten väliset suhteet voivat olla tutkimuksessa niin tuloksia kuin kontekstiakin. Suhteet tutkimuksen tuloksina keskittyvät siihen, miten johtajuussuhteita tuotetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Uhl-Bien 2006, 668). Tämä väitöstutkimus edustaa juuri suhteita tuloksena painottavaa näkökulmaa, sillä kiinnostukseni on seuraajien ja johtajan välisen suhteen rakentumisessa.

Relationaalisen johtajuus rakentuu ajatukselle siitä, että johtaja ei koskaan toimi yksin tai tyhjiössä. Siksi seuraajuus ja ajatus johtajan ja seuraajan välisestä suhteesta on aina läsnä. Relationaalisen johtajuuden kentässä näkökulmat jaetaan kahteen: *entiteetti-näkökulmaan* ja *relationaaliseen näkökulmaan*. Perinteisessä johtamisen puhetavassa termi ’relationaalinen’ tarkoittaa ”yksilöä, joka pitää ihmisistä ja viihtyy ihmissuhteissa” (Lipman-Blumen 1996, 165). Uudemmassa keskustelussa (ks. esim. Drath 2001) termiä kuitenkin käytetään kuvaamaan jotakin hyvin erilaista: siinä johtajuus ja organisaatiot näyttäytyvät inhimillisinä, sosiaalisina konstruktioina, jotka saavat alkunsa organisaatioiden ja niiden jäsenten välisistä ’rikkaista’ yhteyksistä ja keskinäisistä suhteista (Hosking ym. 1995). Vastakohtana perinteisempään orietaatioon, joka huomioi suhteet yksilön näkökulmasta itsenäisinä ja erillisiä entiteetteinä (Bradbury & Lichtenstein 2000; Hosking ym. 1995), relationaalinen orientaatio lähtee prosesseista eikä ihmisistä. Se tarkastelee ihmisiä, johtajuutta ja relationaalisia todellisuuksia prosessissa rakentuvina. Seuraavassa esitellään nämä kaksi relationaalisen johtajuuden näkökulmaa, jotka eroavat toisistaan epistemologioiltaan. Näkökulmat myös voivat täydentää toisiaan, eroavaisuuksistaan huolimatta.

### *2.2.1 Johtaja-seuraaja-entiteetteihin perustuva näkökulma*

Relationaalisen johtajuuden kontekstissa perinteisempää suuntausta voidaan kutsua entiteetti-näkökulmaksi, sillä se keskittyy johtajuuden yksilöllisiin piirteisiin ja niiden tarkasteluun. Se nojaa epistemologiaan, jonka mukaan objektiivinen totuus on saavutettavissa ja sisäisen mielen ja toisaalta ulkopuolisen luonnon välinen ero on selkeästi havaittavissa. (Bradbury & Lichtenstein 2000). Se olettaa, että yksilöillä on ’ymmärtävä mieli’ (knowing mind) ja pääsy oman mielensä sisään. Tätä mieltä ’mielen sisältöä’ ja tietämystä tarkastellaan entiteettien ominaisuuksina, ’henkilökohtaisina omaisuuksina’. Lisäksi nämä entiteetit voidaan erottaa muista entiteeteistä – eli ihmisistä ja ympäristöstä. Tällaisenaan ’tietävä’ yksilö ymmärretään sisäisen ja ulkoisen järjestyksen ylläpitäjänä – organisoimassa

sellaista toimintaa, joka on merkityksellistä suhteessa heidän omaan henkilökohtaiseen omaisuuteensa eli heidän mielensä sisältöön. (Dachler & Hosking 1995.) Tämä näkökulma lähestyy relationaalisuuden pohjautuvaa johtajuutta yksilön kannalta – esimerkiksi johtajan tai seuraajan – sekä näiden käsitysten, aikomusten, käyttäytymisen, persoonallisuuksien, odotusten ja arviointien kannalta suhteessa toisiinsa (ks. esim. Uhl-Bien ym. 2000). Dachler ja Hosking (1995) kutsuvat tätä lähestymistapaa suhteiden subjekti–objekti-tyyppiseksi ymmärtämiseksi, jossa ”sosiaaliset suhteet määräytyvät subjektien taholta tavoitteinaan saavuttaa tietämystä muista ihmisistä ja ryhmistä sekä vaikuttavat niihin” (1995, 3). Relationaalisesta katsontakannastaan huolimatta entiteetti-näkökulma on kiinnostunut siitä, miten ”hyvän johtajan ohjeita” voidaan antaa, miten vaikutussuhde alaisiin muotoutuu tai mitä seurauksia johtajan muodollisella roolilla on. Relationaalisen johtajuuden tutkimukseen entiteetti-näkökulmasta lukeutuvat Gerstnerin ja Dayn LMX-teoria (Leader–Member-Exchange theory) ja Howellin ja Shamirin karismaattisten suhteiden teoria. LMX-teoria on laajasti käytetty, ja sen taustat juontuvat 1960-luvulle Blumerin sosiaalisen vaihdannan teoriaan asti. Karismaattisten suhteiden teoria pitää sisällään vahvan ajatuksen seuraajuudesta: karismaattisuuden kokemus syntyy vasta, kun johtajuus saa kaikupohjaa seuraajista, ei vielä yksin ja ilman seuraajuutta. Muita entiteetti-näkökulmaa edustavia teorioita ovat Hollanderin relationaalinen teoria, relationaalisen ja kollektiivisen itsen (self) käsitteet ja niiden teoretisointi, Balkundin ja Kilduffin sosiaalisten verkostojen teoria, Graenin LMX–MMX johtajuuden jakavien verkostojen teoria sekä Ofsteinin ym. teoria triadeista ja Rostin teoria jälkiteollisesta johtajuudesta. (Uhl-Bien 2006, 656-661.)

### *2.2.2 Johtajan ja seuraajan suhteeseen perustuva näkökulma*

Johtaja-seuraaja-entiteetteihin perustuvan näkökulman lisäksi voidaan nostaa toinen näkökulma, jota kutsutaan relationaaliseksi perspektiiviksi. Se tarkastelee tietoa ja tietämystä sosiaalisesti konstruoituna ja jaettuna eikä niinkään ”mielen asioina”, joita yksilöt rakentavat tai varastoivat: Dachler & Hoskingin mukaan (1995, 4) se mikä ymmärretään todelliseksi, rakennetaan eri tavoilla erilaisissa historiallisissa ja kulttuurisissa olosuhteissa. Relationaalinen näkökulma on kerännyt tutkimuksellista kiinnostusta jo yli kymmenen vuoden ajan, mutta sen alueelta on edelleen melko vähän empiiristä tutkimusta. Relationaalisuus näkökulmana tarkoittaa sen tunnistamista, että organisatorinen ilmiö on olemassa toisistaan riippuvissa suhteissa ja intersubjektiivisessä merkityksessä. Kun ymmärrys ilmiöistä ja tapahtumista ilmenee kahden subjektin tai ilmiön välillä yhtäaikaisesti, on otettava osaa monenlaisiin merkitysten rakentamisen ja perspektiivien tilanteisiin, jotka nousevat esille (Bradbury & Lichtenstein 2000, 552). Tämä ’suhde’-näkökulma korostaa suhteessa olevien yksilöiden keskinäistä riippuvuussuhdetta. Konstruktionismi sisältää oletuksen siitä, että yksilöt ja kollektiivit ovat sulautuneita toisiinsa ja muodostavat yhdessä

suhteiden kentän. Tämä on vastakohtainen ajatus entiteetti-näkökulmalle, jossa suhdetta tarkastellaan yksilölähtöisenä ilmiönä. (Uhl-Bien & Ospina 2012, 7–8.) Crevani, Lindgren ja Packendorffin (2010) mukaan johtajuus ymmärretään prosessina, jossa kulkee jatkuva sosiaalinen virtaus. Siinä organisaatioiden jäsenet havaitsevat arkipäiväisiä merkkejä tilanteisesti ja tuottavat uudelleen organisatorisia ja yhteiskunnallisia normeja. Johtajuuden relationaalisen näkökulman tulee Crevanin ym. mukaan (2010, 78) olla muodollisten johtajien ajatusten ja toiminnan sijaan kiinnostunut vuorovaikutuksesta.

Tästä näkökulmasta tieto on aina asioiden välisien suhteiden prosessi. Suhteidenvälisyys (relating) on konstruktivinen, jatkuva merkitysten antamisen prosessi – aktiivisesti relationaalinen prosessi, jossa luodaan yhteisiä kieleen perustuvia ymmärryksiä. Siksi merkitystä ei voida koskaan saattaa loppuun, eikä sillä voida nähdä olevan mitään yksittäistä lähtöpistettä vaan se on aina prosessissa ('of making'). Merkitykset eivät siis esiinny tyhjiössä ja siitä syystä ne rajoittuvatkin aina sosio-kulttuurisiin konteksteihin. Dachlerin ja Hoskingin mukaan (1995) johtajuuteen sovellettuna relationaalinen katsontakanta ei keskity identifioimaan niiden yksilöiden ominaisuuksia, jotka ovat mukana johtajuus-käyttäytymisessä tai vaihdannassa, vaan ennemminkin sosiaalisen konstruktion prosesseihin, joiden kautta tietyt ymmärrykset johtajuudesta tulevat esiin ja saavat etuoikeutetun ontologisen aseman. Relationaalisesta näkökulmasta johtajuuden tarkastelu ei rajoitu johtajan toimintaan vaan pitää sisällään myös sen, mikä ja ketkä ympäröivät johtajaa. Sosiaaliseseen konstruktionismiin perustuva relationaalinen näkökulma korostaa myös sitä, että johtajuus on vuorovaikutusprosesseissa yhdessä neuvoteltu ja rakennettu lopputulos. Näin lopputulosta ei voida tietää ennalta, eikä tällainen tieto ole lähtökohtaisesti johdon hallussa. Entiteetti-näkökulma puolestaan näkee, että johtajuus on lähtökohtana analysoitaville tapahtumille. (Uhl-Bien & Ospina 2012, 561.)

Relationaalisen johtajuuden tutkimukseen relationaalisuus-näkökulmasta kuuluvat Hoskingin ja Dachlerin relationaalinen konstruktionismi, Saylesin teoria lateraalisista suhteista sekä Drathin ja Murrelin relationaalinen johtajuus. Toisin kuin entiteetti-näkökulmassa, relationaalisen johtajuuden monien todellisuuksien näkökulma tukee suhteisiin perustuvaa lähestymistapaa. Uhl-Bien määrittelee (2006, 668) relationaalisen johtajuuden "sosiaalisen vaikuttamisen prosessiksi, jonka kautta uusi toiminta ja muutos konstruoidaan ja tuotetaan". Ennemmin kuin johtajuus yksin johtajan tekoina, relationaalinen näkökulma painottaa myös seuraajien roolia. Jos seuraajat eivät hyväksy johtajaa, voidaan kyseenalaistaa, onko silloin edes mahdollista puhua johtajuudesta? Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys on tässä ajattelutavassa keskeinen. Organisaatioviestinnässä ja kielenkäytössä jokin, joka on uskottavaa ja vakuuttavaa yhdelle ryhmälle, ei välttämättä näyttäydy samalla tavalla toiselle ryhmälle (Weick ym. 2005, 415.)

Kun viestitään muutoksesta, on ratkaisevaa, kuinka sanoja käytetään ja kuinka ne lopulta organisatorisessa vuorovaikutuksessa ymmärretään. Entiteetti-näkökulman ja relationaalisen näkökulman vertailu Uhl-Bienin (2006) mukaan on esitetty taulukossa 1.

*Taulukko 1: Entiteetti- ja relationaalisen näkökulman vertailu (mukaillen Uhl-Bien 2006, 665)*

	<b>Entiteetti</b>	<b>Relationaalinen</b>
Ontologia	Realistinen (oletus objektiivisesta todellisuudesta)	Relationaalinen (oletus sosiaalisesta todellisuudesta)
Näkemyksprosessista	Kognitiivinen, konstruktivistinen Katsotaan ulkopuolelta	Konstruktivistinen Aktiivinen toimijuus
Näkemyksmetodologiasta	Yksilötason muuttujat kiinnostuksen kohteena; yksisuuntaiset kausaaliset suhteet	Kiinnostuksen kohteena viestintä, joka muokkaa johtajuuden sosiaalisia konstruktioita
Näkemyksjohtajuudesta	Ihmistenväliset interpersonaiset suhteet tilanteissa, joissa ”organisointi on jo tehty”	”Organisoinnin prosessi”

Yksilöt voivat valita tai luoda omat kontekstinsä tai toisaalta he voivat mukautua muihin muuttumalla itse. Yksilöt tekevät tätä itsensä ja kontekstien välisten suhteiden kautta, erityisesti muihin ihmisiin muodostettujen suhteiden kautta ja niiden avulla (Mossholder ym. 2011). Kun yksilöitä ja organisaatioita teoretisoidaan itsenäisinä entiteetteinä, jokaisen näistä nähdään tarjoavan panoksensa toiseen ja koettuun lopputulokseen. Vastakohtaisesti, kun suhde ihmisten ja kontekstin välillä ymmärretään yhteisenä rakennus- ja neuvottelutyönä, lopputuloksena nähdään tuotos heidän keskinäisessä suhteestaan (Syed & Ozbilgin 2009). Näitä relationaalisia prosesseja on mahdollista tutkia tarkastelemalla merkityksellistämistä (Weick 1995).

Vaikka molemmat – entiteetti-näkökulma ja relationaalinen näkökulma – tarkastelevat johtajuutta sosiaalisena prosessina, on niissä kuitenkin ontologian ja epistemologian kannalta merkittäviä eroavaisuuksia. Näiden kahden näkökulman tavassa ymmärtää sana ’prosessi’ on eroa: Entiteettinäkökulma katsoo relationaalisia prosesseja keskittyneinä yksilöiden käsityksiin ja kognitioon, kun yksilöt osallistuvat vaihtoon ja vaikuttavat suhteissa toisiinsa. Jälkimmäinen puolestaan tarkastelee ihmisiä ja organisaatioita jatkuvina ja moninaisina konstruktioina, jotka tehdään prosesseissa (”made in”) eikä niinkään näiden prosessien tekijöinä (”makers of”). (Hosking 1995.) Vuorovaikutuksen sijaan entiteetti-näkökulmassa painottuu yksilön kognitiivinen tarkastelu. Nämä erilaiset ontologiat johtavat keskenään erilaisiin tapoihin käsitteellistää ja operationalisoida relationaalista johtajuutta: entiteetti-näkökulma hyödyntää pääosin muuttujiin pohjautuvaa tarkastelua ja

relationalinen enemmänkin konstruktionistista tarkastelua (Uhl-Bien 2006, 655). Relationalisten perspektiivien fokus on siis vuorovaikutuksen, keskusteluiden, narratiivien ja dialogin luomisen prosesseissa (Dachler & Hosking 1995), näin myös tämän tutkimuksen fokuksessa.

## 2.3 Seuraajuus johtajuussuhteessa

Uhl-Bien ym. (2014) esittävät entiteetti- ja relationaaliseen näkökulman perusolettamuksiin pohjaavan jaottelun seuraajuuden tutkimuksen uudeltaisesta teoreettisesta jaottelusta. Myös tässä jaottelussa tuodaan esiin, miten yksilöiden toimintaan pohjaavat näkemykset ja toisaalta konstruktionistiset näkemykset eroavat toisistaan. *Rooleihin perustuvat* seuraajuuden lähestymistavat ovat tunnistettavissa ja näkyvissä johtajuuden tutkijoille, kun ne ovat linjassa perinteisten johtajuuden tutkimuksen lähestymistapojen kanssa, johtajan ja alaisen kontekstissa. Ero on siinä, että tutkijat ”kääntävät tarkastelun linssin” johtajista ja seuraajista kausaalisiin agentteina eli toimeenpanijoina (Shamir 2007). Tämä lähestymistapa tarjoaa monella tavalla mielenkiintoisia uusia näkökulmia vanhoihin kysymyksiin. Esimerkiksi sen sijaan, että tutkittaisiin johtajan tyylin vaikutusta ennakoimassa organisatorisia lopputuloksia, on rooleihin perustuvat lähestymistapa kiinnostunut seuraajien piirteistä ja käyttäytymistyyleistä, jotka ennakoivat johtajan asenteita ja käyttäytymistä lopputuloksina.

Jotta seuraajuuden tutkimus voisi edetä, tarvitaan uusia rakenteita ja muuttujia. Jotkut näistä saattavat olla variaatioita jo olemassa olevista (kuten proaktiivinen käyttäytyminen seuraajuuteen sekä koettu johtajan tai seuraajan tuki. Joitakin näistä on jo kehitetty, kuten esimerkiksi implisiittisen seuraajuuden teorit. (Uhl-Bien 2014.)

### 2.3.1 Seuraajuuden typologioita

Ensimmäiset rooliin perustuvat näkemykset esitetään typologioissa, jotka tunnistavat seuraajien ominaispiirteitä ja tyyliä. Näistä ensimmäinen oli Zaleznikin (1965) typologia, jossa keskitytään alaisuuden dynamiikkaan: Zaleznik erottelee seuraajia kahdella akselilla: valta-asema–alistuminen sekä aktiivisuus–passiivisuus. Valta-asema–alistuminen-akseli vaihtelee sellaisista alaisista, jotka haluavat kontrolloida omia esimiehiään niihin, jotka haluavat, että esimies kontrolloi heitä. Aktiivisuus–passiivisuus-akseli vaihtelee niistä alaisista, jotka ”tekevät aloitteita ja tunkeilevat” aina niihin, jotka eivät tee yhtään mitään. Tämän typologian lopputuloksena erottuu neljä erilaista seuraajuuden kategoriaa: 1) impulsiiviset alaiset, 2) pakotetut alaiset, 3) masokistiset alaiset ja 4) syrjään vetäytyvät alaiset. Tämä typologia alaisista/seuraajista esitettiin toisaalta siksi, että johtajia voitaisiin ymmärtää paremmin ja toisaalta siksi, että seuraajien kanssa toimimista ymmärrettäisiin

paremmin. Lisäksi sen avulla haluttiin tarjota suuntaa niille seuraajille, jotka suunnittelivat johtajan positiota omalla urallaan. Kuten Zaleznik ja Kets de Vries (1975) sanovat,

*“...henkilön, joka tavoittelee johtajuutta, on neuvoteltava riskialttiiden, riippuvuuden ja itsevarmuuden vaihtoehtojen välillä” (167).*

Zaleznikin typologiaa seurasi Robert Kelley (1988) tutkimukset seuraajuudesta. Kelley määritteli ideaalin seuraajan henkilöksi, joka osallistuu yhteiseen prosessiin, jossa saavutetaan jokin yhteiseksi ymmärretty tavoite (Kelley 1988, 1992, 2008). Hän liitti “tehokkaaseen seuraajaan” joukon positiivisia ominaisuuksia, kuten motivoitunut, itsenäinen ongelmanratkaisija sekä sitoutunut ryhmään ja koko organisaatioon. Tehokkaat seuraajat ovat Kelley (1988, 144) mukaan “rohkeita, rehellisiä ja luotettavia”. Kelley typologia hyödyntää nelikentässään alueita riippuvainen–itsenäinen sekä passiivinen–aktiivinen, kuten esimerkiksi vieraantuneet seuraajat, esimerkilliset seuraajat, sovinnaiset seuraajat, passiiviset seuraajat sekä näiden kahden dimension keskikohdassa “keskiryhmän”, jota hän kutsuu pragmaattisiksi seuraajiksi. Nämä neljännekset vaihtelevat stereotyyppisistä passiivisista ja riippuvaisista “lampaista” aina “kyllä-tyyppeihin”, jotka ovat aktiivisia mutta riippuvaisia – klassisia seuraajien stereotyyppisiä, jotka sokeasti seuraavat kaikkea mitä johtaja sanelee (ks. esim. Townsend & Gebhardt 1997). Kelley puhui sen puolesta, että kaikki seuraajat saataisiin “esimerkillisiksi seuraajiksi”, sillä parhaat seuraajat ovat hänen mukaansa kaikkea muuta kuin passiivisia lampaita: he ovat aktiivisesti mukana ja tuovat rohkeasti esiin omatuntuntoaan (Kelley 1992).

Kelley jälkeen oman näkemyksensä seuraajuudesta esitti Ira Chaleff (1995). Hän julkaisi kirjan “The Courageous Follower”. Hänen lähtökohtansa oli, että avain vaikuttavaan johtajuuteen on vaikuttava seuraajuus, joka ilmenee silloin, kun seuraajat tukevat voimakkaasti johtajia näiden pyrkimyksissä organisaation mission ja vision saavuttamiseksi. Vaikuttava seuraajuus vaatii seuraajia, jotka ovat vastuullisia ja halukkaita sekä uhmaamaan että tukemaan johtajiaan. Chaleff nimeää tämän toiminnan rohkeaksi, sillä ajoittain seuraajien täytyy haastaa, kohdata ja lähestyä johtajaansa mukanaan epämiellyttävää tietoa sekä kriittistä ja rehellistä palautetta. Vaikuttavat seuraajat ovat siksi johtajien kumppaneita, jotka osallistuvat ja tuottavat työympäristöönsä yhteistä hyvää sekä pyrkivät vaikuttamaan sen tuloksellisuuteen. Sen perusteella, kuinka paljon seuraajat antavat tukea johtajalle ja kuinka paljon he haastavat johtajaa, Chaleff tunnistaa neljä erilaista seuraajaan tyyliä: implementoija, kumppani, individualisti ja resurssi (1995, 2003, 2008). Hänen perustavanlaatuinen lähtökohtansa on, että “johtajat käyttävät harvoin valtaansa viisaasti tai vaikuttavasti pitkien ajanjaksojen aikana, elleivät he saa tukea seuraajiltaan” (Chaleff 2003, 1).

Kellerman (2008) jatkoi omaan teoriaansa seuraajuudesta: hän jakoi seuraajat viiteen kategoriaan sen perustella, kuinka sitoutuneita seuraajat olivat. Hänen typologiassaan seuraajat vaihtelivat tyypistä ”hyvä fiilis, mutta ei tekoja” tyyppiin ”intohimoisesti sitoutunut ja vahvasti osallistuva”. Näistä tuloksena Kellerman erottelee viisi seuraajatyyppejä: eristäytynyt, sivusta katsoja, osallistuja, aktivisti, ja diehard-seuraaja. Kellermanin tavoite tässä yksinkertaisessa typologiassa on ehdottaa, että seuraajuuden kriittisen tärkeä elementti on sitoutuminen. Esimerkiksi eristäytyneet ovat täysin irrallaan, sivusta seuraajat tekevät havaintoja mutta eivät osallistu, osallistujat ovat jollain tavalla sitoutuneita, aktivistit tuntevat vahvoja tunteita johtajiaan kohtaan ja toimivat sen mukaan. Diehard-seuraajat puolestaan ovat syvästi sitoutuneita ja lähes ”valmiita kuolemaan” asiansa puolesta. Kellerman käyttää viitekehystään väittääkseen, että seuraajilla on enemmän valtaa ja vaikutusta kuin heillä on perinteisesti sitä myönnetty olevan. Hänen intressinään onkin osoittaa, kuinka sitoutuneet seuraajat voivat toimia organisaatiossa muutosagentteina. Lipman-Blumen (2005) pohtii, mikä saa seuraajat omasta tahdostaan seuraamaan myrkyllistä johtajaa (toxic leader). Hän päätyy ehdottamaan, että seuraajia voidaan jakaa kolmeen kategoriaan ja että nämä seuraajat itse asiassa mahdollistavat ja tukevat huonoja johtajia. Ensimmäinen kategoria, ”suopeat seuraajat” koostuu seuraajista, jotka ovat herkkäuskoisia ja seuraavat kyselemättä myrkyllistä johtajaa. Nämä seuraajat seuraavat johtajaa pragmaattisista syistä, kuten varmistakseen oman työpaikkansa pysyvyyden. Toinen kategoria on ”johtajan seurue”, joka palvelee myrkyllisen johtajan alter egona. Seuraajat tekevät tämän sitoutumalla johtajan agendaan. Kolmas ja viimeinen kategoria on nimetty ”pahansuopaisiksi seuraajiksi”, joita motivoi ahneus, kateus tai kilpailuhenkisyys. Nämä seuraajat toimivat johtajaa vastaan ja saattavat jopa tähdätä johtajaksi johtajan paikalle.

Oman typologiansa esittävät myös Howell ja Mendez (2008). He ehdottavat, että seuraajilla on erilaisia seuraajan rooliin liittyviä orientaatioita, ja nämä vaikuttavat johtajan ja seuraajan välisen suhteen vaikuttavuuteen. Ensimmäinen näistä on seuraajuus vuorovaikutteisena roolina, joka tukee ja täydentää johtajuuden roolia. Tässä rooliorientaatiossa seuraaja voi olla erittäin vaikuttava ja omistautunut tai toisaalta melko toimeton (vrt. Kelley’n ”lammas”) tai jopa osa myrkyllisen johtajan lojaalia seuruetta. Toinen rooli on seuraajuus itsenäisenä roolina, joka pitää sisällään ajatuksen korkeasta autonomian asteesta. Tässä roolissa on myös paljon osaamista, joka täydentää johtajan roolia – esimerkiksi korkean tason ammattilaisia kuten insinöörejä, fyysikoita ja professoreita, jotka työskentelevät itsenäisesti mutta tuovat työpanoksensa organisaation tavoitteisiin. Kolmas tyyppi on negatiivisempi, ja se koostuu itsenäisistä rooliorientaatioista. Tässä ryhmässä saattaa olla seuraajia, jotka työskentelevät ylittäen johtajien alkuperäiset tavoitteet ja tarkoitukset. Viimeinen rooliorientaatio on muuttuva rooli, jossa yksilö vuorottelee johtajan ja seuraajan roolissa.



Ajatus siitä, että seuraajilla voi olla erilaisia rooliorientaatioita voidaan nähdä myös uudemmassa seuraajuuden tutkimuksessa (Carsten, Uhl-Bien, & Jaywickrema 2013; Carsten ym. 2010). Carsten ym. (2010) tarjoaa ensimmäisen formaalin empiirisen tutkimuksen seuraajien omista näkemyksistä liittyen heidän seuraajuuteensa. Tuloksista erottuu neljä erilaista seuraajan kaavaa. Jotkut seuraajista raportoivat passiivisista näkemyksistä ja näkivät oman roolinsa tottelevaisina ja seuraavina (kuten Kelley'n "lampaat", Kelley 1992). Toiset raportoivat ennakoivasta kaavastaan, jonka kautta he tarkastelivat rooliaan johtajan kumppanina. Tässä roolissa he ottivat vastuuta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. On kuitenkin kiinni kontekstista, voivatko seuraajat toimia kaavansa mukaisesti (Carsten ym. 2010). Seuraajat raportoivat, että autoritäärinen tai voimaannuttava johtamistyyli, toisaalta byrokraattinen tai sitouttava ilmasto ovat avainasemassa siinä, voivatko seuraajat toimia omissa rooleissaan ja oman rooliorientaationsa mukaisesti. Kun seuraajien kaavat eivät sovi kontekstiin, he raportoivat stressistä ja tyytymättömyydestä. Esimerkiksi passiiviset seuraajat kertovat, että voimaannuttavissa ympäristöissä he kokevat stressiä siitä, että heitä pyydetään toimimaan omien uskomustensa ja tyyliensä vastaisesti. Proaktiiviset ja ennakoivat seuraajat kertovat turhaantumisesta ja tyytymättömyydestä autoritääristen johtajien alaisuudessa ja tukahdutettuina byrokraattisen ilmapiirin ja prosessien alle.

### 2.3.2 Seuraajuuden konstruoituminen suhteessa

Uhl-Bienin, Riggion, Lowen ja Carsten (2014) osoittavat, että seuraajien rooli ja seuraajuus on keskeistä johtajuudelle – jopa siinä määrin, että on hankalaa irrottaa seuraajuutta erilleen johtajuudesta. Tämä on erityisen totta konstruktionistisissa näkökulmissa, jotka tarkastelevat seuraajuutta välttämättömänä osana johtajuuden yhteistoiminnallista rakentumista. Tämä siitäkin huolimatta, että johtajuuden rakentuminen huomioi myös rooliin perustuvia näkökulmia. Yksi suurimmista seuraajuuden tutkimuksen haasteista on, että se keskittyy seuraajaan yksilönä tai roolina väheksyen samaan aikaan sitä, että "seuraaminen" käyttäytymisenä on tärkeää johtajuuden rakentamisessa (tai sen epäonnistumisessa). (Uhl-Bien ym. 2014.)

Seuraaminen on käyttäytymismuoto, joka pitää sisällään muiden ihmisten vaikuttamisyritysten tai statuksen tunnistamisen ja hyväksymisen (DeRue & Ashford 2010). Jos seuraamiskäyttäytymistä ei ole, ei ole myöskään johtajuutta. Onkin todennäköisesti helpompaa tunnistaa johtajuutta seuraamiskäyttäytymisenä kuin johtajuuskäyttäytymisenä, sillä johtamaan pyrkivät yksilöt saavat legitimitetin vain silloin, kun toiset yksilöt ovat vastaanottavaisia. Tämä luo haasteita johtajuuden tutkijoille: jos halutaan tutkia johtajuuden prosessia, täytyy jättää taakse laajat käsitteet *johtaja* ja *seuraaja* ja pyrkiä paremminkin ymmärtämään johtamisen ja seuraamisen luonnetta. (Uhl-Bien ym. 2014.) Bedeian ja Hunt (2006) kutsuvat tätä "truth-in-advertising" -väitteeksi eli harhaanjohtavaksi väitteeksi johtajuudesta: tutkimme managereita johtajina, mutta tutkimmeko todella

johtajuutta? Myös Fairhurst ja Antonakis (2012) kuvaavat ongelman kumpuavan havaintojen tekemisen yksiköistä (jotka ovat *yksilöllisiä käsityksiä*). Tämä on ristiriidassa ontologisten yksikköjemme kanssa, joita ovat *johtajuus- ja seuraajuusprosessit* ja käyttäytyminen. Jos siis halutaan tutkia johtamista ja seuraamista, täytyy omaksua sellaisia metodologisia lähestymistapoja, jotka mahdollistavat näiden käyttäytymisten havainnoinnin toiminnassa (Fairhurst & Uhl-Bien, 2012).

Perustuen tutkimukseen ”identiteettityöstä” (Pratt, Rockmann, & Kaufmann 2006; Snow & Anderson 1987) sekä sosiaalisesta interaktionismista (Blumer 1969; Goffmann, 1959), tarjoavat DeRue ja Ashford (2010) konstruktionistisen tarkastelutavan, joka tunnistaa johtajuuden ja seuraajuuden yhteisesti rakennettuina interaktiivisessa ja vastavuoroisessa prosessissa. Tässä prosessissa identiteettejä ”myönnetään” ja ”otetaan vastaan”. Identiteetti otetaan vastaan silloin, kun yksilö tai yksilöt varmistavat identiteetin joko johtajana tai seuraajana.

Collinson (2006) puhuu seuraajien identiteetin ymmärtämisen tärkeyden puolesta ja jälkistrukturalistisen analyysin käytöstä siinä. Jälkistrukturalistiset lähestymistavat olettavat, että ihmisten elämät ovat erottamattomasti linkittyneet yhteiskuntaan. Siksi yksilöitä ymmärretään parhaiten sosiaalisen minuuden (social self) kautta (Burkitt 1991; Layder 1994) ja tämän tuloksena ihmisten toimintaa tulee tarkastella kompleksisten olosuhteiden ja seurausten kontekstissa. Collinson tarjoaa esimerkkejä siitä, miten seuraajat panevat käytäntöön kolmenlaisia identiteettejä työpaikalla. Ensimmäinen on ”sovinainen minä”, joka toimii sopusoinnussa ideaalina pidetyn käyttäytymisen kanssa. (Collinson 2006, 183). Toinen, ”vastustava minä”, keskittyy sitoutumaan erilaisiin erimielisyyden strategioihin, joita yksilöt panevat toimeen käsitelläkseen kokemuksiinsa manageriaalisen kontrollin alaisuudessa. He vastustavat siitäkin huolimatta, että ovat tietoisia mahdollisesti edessä olevista kurinpitotoimista ja sanktioista. Kolmas identiteetti on ”dramaturginen minä”, joka tunnistaa ihmisten olevan ”auktoriteetin valvottavana ja tietoisia itsestään näkyvinä katseen kohteina” (Collinson 2006, 185). Kun tämä identiteetti näyttäytyy käytännössä, yksilöt kokevat kohonnutta itsetietoisuutta, joka edesauttaa heitä manipuloimaan paremmin itseään sekä tietoa (esim. vaikutelmien hallinnassa). Tunnistamalla nämä identiteetit voidaan Collinsonin (2006) mukaan ymmärtää paremmin niitä kompleksisia tapoja, joilla seuraajat vetoavat ja toteuttavat identiteettejä vuorovaikutuksessa johtajien kanssa.

Myös Shamirin (2007) näkemys nousee relationaalisesta perspektiivistä, mutta edustaa entiteetti-näkökulmaa. Shamir kutsuu omaa lähestymistapaansa ”yhteistuotannoksi”. Hän hyödyntää LMX-teoriaa (Leader-Member-Exchange theory) (Graen & Uhl-Bien 1995) sekä Hollanderin (1993) huomiota seuraajan aktiivisesta roolista esittäessään (2007), että lopputulokset ovat johtajien ja seuraajien yhdessä tuottamia (Dvir & Shamir 2003.) Seuraajan rooli on työskennellä johtajan kanssa edistämässä tavoitteiden ja vision

saavuttamista sekä toisaalta edesauttaa ryhmien ja koko organisaation menestyksen kannalta tärkeää käyttäytymistä. Shamirin (2007) mukaan yhteistuotanto asemoi seuraajien roolin "laajemmaksi ja merkittävämmäksi" kuin perinteisissä johtajakeskeisissä teorioissa (2007, xi). Shamirin teoretisoinnissa yhteistuotanto tähtää kuitenkin johtajuuden lopputuloksiin. Tämä on merkittävä ero konstruktionistisiin lähestymistapoihin, joissa itse johtajuussuhde voidaan nähdä yhteistoiminnan lopputuloksena. (Uhl-Bien & Ospina 2012, 560-561.)

Fairhurstin ja Uhl-Bienin (2012) diskursiivinen lähestymistapa johtajuuteen asemoi seuraajat toimijoiksi eli "aktoreiksi", jotka "sitoutuvat, ovat vuorovaikutuksessa ja neuvottelevat" johtajien kanssa. Näin toimimalla he vaikuttavat organisatoriseen ymmärrykseen ja tuottavat itse lopputuloksia. Johtajuutta tarkastellaan "relationaalisena prosessina, jota johtajat ja seuraajat yhdessä rakentavat kontekstissa" (2012, 1024). Diskursiiviset lähestymistavat tutkivat tätä prosessia tarkastelemalla viestinnän mikrodynamiikkaa interpersonallisessa vuorovaikutuksessa.

Jotta seuraajuuden tutkimus olisi teoreettisesti validia, se tarvitsee selkeitä rajoja ja käsitteitä (Bacharach 1989). Seuraajuus on niitä yksilöiden ominaispiirteitä, käyttäytymistä ja prosesseja, joita tapahtuu suhteessa johtajiin. Tällöin seuraajuudella ei tarkoiteta yleistä työntekijöiden käyttäytymistä, eikä termi seuraaja ei siis tarkoita samaa kuin työntekijä. Seuraajuus tuleekin määritellä: a) suhteessa johtajaan tai johtajuusprosessiin ja/tai b) kontekstissa, jossa yksilöt tunnistavat itsensä seuraajan asemassa (kuten esimerkiksi alaisina) tai omaavansa seuraajan identiteetin (Collinson 2006; DeRue & Ashford 2010). Uhl-Bien ym. (2014) listaavat seuraajuustutkimuksen kannalta kolme tärkeintä käsitettä ja esittävät jokaisesta ryhmän muuttujia, joita tutkimuksessa voitaisiin käyttää seuraajuuden tarkastelussa. Näitä seuraajuustutkimuksen teoreettisia konstruktioita ja muuttujia ovat Uhl-Bienin ym. (2014) mukaan *seuraajuuden ominaispiirteet*, *seuraajuuskäyttäytyminen* sekä *seuraajuuden lopputulokset*. Seuraajuuden ominaispiirteet vaikuttavat siihen, miten yksilö määrittää ja toimeenpanee seuraajuutta. Näitä ovat esimerkiksi rooliorientaatiot, motivaatiot, älylliset ja analyyttiset kyvyt, tunteet ja sosiaaliset konstruktioita seuraajista. Seuraajuuskäyttäytyminen tarkoittaa käyttäytymistapoja, jotka pannaan toimeen seuraajan näkökulmasta tai seuraamisen aikana. Niitä ovat erilaiset seuraajuuden ilmaisut kuten proaktiivinen käyttäytyminen, aloitteellinen ajattelu, kuuliaisuus, vastustus, vaikutus organisaatiossa ylöspäin, ääni, erimielisyys, palautteen etsiminen ja neuvominen, asian lykkääminen tai itseilmaisuus. Seuraajuuden lopputuloksilla tarkoitetaan niitä seuraajuuden lopputuloksia piirteissä tai käyttäytymisessä, jotka voivat ilmetä yksilöllisellä tasolla, suhteiden tasolla ja työpaikan yksikkötasolla. Näitä ovat yksilöllisen seuraajuuden tasolla epämuodollinen johtajuus, korkea potentiaali, seuraajuuden tehokkuus ja organisatorinen asioiden edistäminen.

Seuraajuuden tutkimus ei ole johtajuuden tutkimusta seuraajan näkökulmasta. Se on tutkimusta siitä, miten seuraajat näkevät johtajuuden ja miten he panevat toimeen seuraajuuden käyttäytymistä suhteessa johtajiin. Uhl-Bienin esittämässä listauksessa voidaan nähdä, että seuraajuuden prosessi vaatii edellä olevan muuttujan toteutumisen. Tietyt seuraajuuden ominaispiirteet johtavat tietynlaiseen seuraajuuskäyttäytymiseen ja sen jälkeen seuraajuuden lopputuloksiin. Tämä tutkimus keskittyy johtajan ja seuraajan välisen suhteen tarkasteluun. Vaikka tutkimuksen kiinnostuksen kohde on jatkuvasti muotoutuva suhde, on tutkimuksellinen tarkastelupiste valittu seuraajan merkityksellistämisen toimintana. Seuraajuuskäyttäytymisellä on välillisiä vaikutuksia myös seuraajuuden lopputuloksiin ja näin muutoksen onnistumiseen organisaatiossa. Tämä tutkimus tarkastelee seuraajuuskäyttäytymistä ja suhteen rakentumista kokemuksellisenä ja emotionaalisenakin prosessina.

## **2.4 Narratiivinen johtajuussuhde**

### **2.4.1 Narratiivit ja narratiivinen analyysi**

Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa termillä 'narratiivi' viitataan yleisesti tutkimuksen lähestymistapaan, joka on ontologisilta ja epistemologisilta lähtökohdiltaan sosiaalisen konstruktionismin mukainen (Berger & Luckmann 1967). Psykologi Jerome Bruner (1986) on ehdottanut, että 'narratiivi' on erilainen 'tietämisen tapa' (way of knowing), loogis-rationaalista ja dominoivaa tietämystä täydentävä. 'Narratiivinen tietäminen' tunnistaa suullisten ja kirjoitettujen tekstien sekä kielenkäytön tapojen merkityksen todellisuuden ymmärtämisen ja rakentamisen prosessissa (ks. esim. Polkinhorne 1988.) Eri tutkijat määrittelevät *narratiivin* eri tavoin. Sitä käytetään usein *tarinan* symbolina. Tässä tutkimuksessa narratiivien analyysi nojaa Riesmanin ja Speedyn (2007) esittämään määritelmään, jonka mukaan tapahtumat valitaan, organisoidaan, yhdistetään ja arvioidaan merkityksellisinä tietylle yleisölle. Yhtä yksittäistä määritelmää narratiiville ei ole, mutta tietyt piirteet ovat eri tutkijoiden määritelmässä (Czarniawska 2004; Hyvärinen 2008; Riesmann 1993, 2008) yhteneväisiä. Lähtökohtaisesti narratiivilla tai tarinalla tarkoitetaan sarjaa tapahtumia tietyssä järjestyksessä: tarinoilla on tunnistettava alku, keskikohta ja loppu. Jokaisella tarinankertojalla on tarkoitus ja tavoite kerrottavanaan. Tarinaan valikoituu elementit näiden tavoitteiden ja tarkoituksen perusteella. Tarinankertojan eletty kokemus on merkityksellinen tarinan kertojalle, jotta se on mahdollista muistaa jälkikäteen. Pääkohtien lisäksi tietty rakenne on erotettavissa narratiivista. Alun orientaatio maalaa kuvan siitä, missä ja miten tapahtumat saavat alkunsa. Tämän jälkeen sarja tapahtumia esitetään kronologisessa järjestyksessä, linkittyneinä toisiinsa kausaalisesti. Lopussa tarinankertoja summaa tarinan omiin loppupäätelmiinsä tai vaikutuksiin, joita tarinalla oli tämän elämään. Tarinassa on myös aina juoni, joka tekee tarinasta ymmärrettävän. Tarina ja siinä esiintyvät roolit kietoutuvat usein toisiinsa kerronnan aikana. Narratiivit voivat olla kirjoitettuja tai suullisia tai jopa piirroksia, jos ne kuvaavat tarinankertojan elämää

kokemusta ja käsitystä siitä miten on tapahtunut. Narratiiveja voidaan kerätä hyin eri menetelmillä ja ne voivat tulla esiin odottamattomissa tilanteissa, kuten vastauksina valmiisiin, strukturoituihin haastattelukysymyksiin. (Riessman 2008.) Analyysseissa tyypillisesti narratiiviset tekstit ovat tarinoita, ja tarinat kertovat jonkun tai joidenkin suhteista muihin. Tarinat koostuvat osatekijöistä, joita ovat muun muassa tarinan elementit, tapahtumat, aikarakenteet ja toimijat (Lodge 1990; Eisenhardt 1991.) Tarinoita voi kertoa yksi tai useampi kertoja eli ääni (Pentland 1999) tai narratiivit voivat näyttäytyä irrallisina yksiköinä alkuineen ja loppuineen (Riessman 1993).

Narratiivisessa tutkimuksessa on tärkeää erottaa kaksi toisistaan poikkeavaa metodologista lähestymistapaa: 1. *narratiivien* analyysi ja 2. *narratiivinen* analyysi (Eriksson & Kovalainen 2008). Ensimmäinen näistä edustaa metodologiaa, jossa analysoidaan valmiita ja sellaisenaan tuotettuja narratiiveja. Tämän tyyppistä tutkimusta on tehty esimerkiksi kirjallisuustieteessä tekstien analyysina tai esimerkiksi organisaatioiden kontekstissa strategiatekstien analysoinnissa (Barry & Elmes 1997). Jälkimmäinen lähestymistapa, narratiivinen analyysi pyrkii vastaamaan tutkimuskysymykseen aineistolähtöisesti. Siinä aineistosta ja sen eri elementeistä muodostetaan narratiiveja ja tehdään aineistolähtöistä tulkintaa. Tämä tutkimus edustaa jälkimmäistä eli *narratiivista analyysia*, sillä siinä tutkin johtajuussuhteen narratiivista rakentumista sen sijaan, että analysoisin esimerkiksi valmiita organisatorisia tekstejä tai puhetta. Webster ja Mertova (2007, 114) ovat sitä mieltä, että vaikka narratiivinen tutkimus on jo yleistä, on se edelleen narratiivisen käänteen jälkeenkin nouseva ja sellaisenaan uusi metodi. Heidän mukaansa narratiivisesta tutkimuksesta olisi syytä vakiinnuttaa oma kategoriansa tutkimusmenetelmien joukossa. Erityisen hyvin se sopii kirjoittajien mukaan juuri inhimillisen kokemuksen tutkimiseen, sillä monimutkaista ilmiötä ei aina ole helppoa tutkia perinteisillä kvantitatiivisen tai kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmillä.

Narratiiveja voidaan tarkastella niin ilmiönä kuin metodologianakin (Clandinin & Connelly 2000, 18). Organisaatiotutkimuksen narratiivinen analyysi on tutkinut pääasiallisesti melko yksipuolista, kolmannen persoonan kertojaa. Perinteisemmän narratiivisen analyysin rinnalle on nykyisin kuitenkin noussut fragmentoituneet, elävät tarinat organisaatioissa. Näitä tarinoita Boje (2001, 17) kutsuukin organisaatioviestinnän valuutaksi merkitysten kaupassa. Czarniawskan (1998) mukaan narratiivi vaati ainakin kolme elementtiä: alkuperäisen lähtötilanteen, tapahtuman tai toiminnan ja seurauksen. Narratiivin tulkinta onkin aina tilanteisesti neuvoteltua. Narratiivisen tutkimuksen linjoista tämä tutkimus noudattaa pääasiallisesti Riessmanin narratiivisuuden piirteitä, joiden mukaan narratiivi eroaa muista diskurssien muodoista siinä, että narratiivissa on järjestys ja seurauksia. Tapahtumat valitaan, organisoidaan, yhdistetään ja arvioidaan merkityksellisinä tietylle yleisölle (Riessman & Speedy 2007, 430).

Tämä tutkimus kuvaa ja analysoi, millä tavoilla organisaation jäsenten eli seuraajien johtajuussuhteen merkityksellistäminen muutostilanteessa tapahtuu. Tämän väitöstutkimuksen tutkimuskysymyksiä ovat *”Miten johtajuus rakentuu muutoksessa?, ”Miten johtajuussuhde rakentuvat muutoksessa” ja ”Millaisia merkityksiä johtajuussuhteelle annetaan?”* Tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset valinnat juontuvat tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimuskysymyksen kysymyksenasettelusta. Tutkimuskysymystä selvitetään seuraavista lähtökohdista: Ontologiselta lähtökohdaltaan tutkimus edustaa relativismia. Epistemologisesti tutkimus edustaa sosiaalista konstruktionismia: siinä tieto ymmärretään vuorovaikutuksessa, tilanteisesti yhteisesti luoduksi. Tutkimus tarkastelee erityisesti todellisuuden – johtajuuden ja johtajuussuhteen – rakentumista seuraajien puheessa narratiivisesti. Ontologisen kannan mukaan narratiivisuus tarkastelee kieltä, ei maailmaa itsessään. Voidaankin nähdä, että se on ainoa mahdollinen tapa saavuttaa tutkimuksen teossa ihmisten omat ajatukset ja näkemykset. Omat kokemukset, joiden kautta asioista kerrotaan, ovat relevantimpia kuin absoluuttisen totuuden tavoittelu. Esimerkiksi johtajuuden tutkimuksessa on mahdotonta tavoittaa absoluuttista käsitystä hyvästä tai huonosta johtajuudesta. Teemaa on mahdollista lähestyä antamalla ääni alaisille tarinoiden kautta. Klassista narratiivien tutkimusta eli narratologiaa seuranneessa jälkiklassisessa narratologiassa tarkastellaan kriittisesti edeltäneen suuntauksen määrittelemiä käsitteitä ja kerronnan keinoja. Näkökulma kertomuksiin on sekä formaalinen että funktionaalinen. (Aaltonen & Leimumäki 2011, 123.) Kertomus mielletään tutkimuksen kohteena pikemminkin prosessina kuin staattisena ’lopputuotteena’ (Rimmon-Kenan 2002, 142). Tekstin lisäksi tutkimuksen kohteeksi nousee myös konteksti. Narratiivien tutkijat eivät ole niinkään kiinnostuneita tarinan luotettavuudesta. Kerrottu tarina on aina tarinankertojan totuus, josta tutkija on lähtökohtaisesti kiinnostunut. Narratiivien tutkimus pyrkii tutkimaan tarinankertojien ymmärrystä tapahtumista – ennemmin kuin selittämään tapahtumia objektiivisesta näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä selvittämään eri toimijoiden näkemyksiä tapahtumista, sen sijaan että tutkija tarjoaisi kuvauksen siitä, mitä aktuaalisesti on tapahtunut. (Riessman 1993.) Tässä tutkimuksessa konteksti on läsnä jatkuvasti: relationaalisen johtajuuden lähtökohdista tutkitaan seuraajan ja johtajan välistä suhdetta, mutta suhtautuminen muutokseen eli johtajuuden kontekstiin on mukana tarkastelussa.

#### *2.4.2 Kielenkäyttö, narratiivisuus ja merkityksellistäminen*

Strateginen muutos käsittää uuden todellisuuden rakentumista organisaation jäsenten mielissä. Kielenkäyttö liittyy vahvasti tähän prosessiin, ja sillä on aktiivinen – ennemmin kuin passiivinen – suhde todellisuuteen. (Fairclough 1992). Kielenkäyttö organisaatioissa ottaa usein narratiivisen muodon (Czarniawska 1997, O’Connor 1995.) Narratiivit ymmärretään sellaisena tekstuaalisena muotona, jossa tarina kerrotaan: tapahtumat määritellään ajallisiksi yksiköiksi juonen avulla (Polkinhorne 1995, 5.) Tämä määrittelyprosessi antaa

tapahtumille *narratiivisen merkityksen*: tapahtumat vedetään yhteen teemoittain johtoajatuksiksi. Toimijat, aktorit näissä tapahtumissa sitoutuneita tavoitteellisesti tilanteisiin ja vaikuttavat omalla osallistumisellaan lopputuloksiin. Aika on aina määrittävä teema, kuten Le Guin (1989, 38) linjaa:

*Narratiivisuus on kielenkäyttöä, joka yhdistää tapahtumia ajassa. Yhteys voi olla suljettu loppuratkaisu (alku-keskikohta-loppu), avoin (ennen-nyt-tulevaisuudessa) tai se voidaan hahmottaa lineaarisena, syklisenä tai rekursiivisena. Mikä tahansa näistä onkaan kyseessä, kaikkiin sopii yhteisesti ajatus liikkeestä 'ajan läpi'. Metaforisesti voidaan kuvailla, että "narratiivi tekee matkan".*

Narratiivit saavat erityisen merkityksen strategisen muutoksen aikana: näissä tilanteissa "tarinoita suunnan ottamisesta kopioidaan, väheksytään ja puolustetaan" (Barry & Elmes 1997.) Tähän 'suunnan ottamiseen' liittyy narratiivin luonne jonakin sellaisena, jonka tarkoitus on suostutella muita tietyn ymmärryksen suuntaan ja toimintaan. Narratiivisesta näkökulmasta strategisen tarinan menestys voi riippua enemmän tarinan vetoavuudesta ja mukaansatempaavuudesta kuin esimerkiksi ympäristöstä tehdyistä analyysistä tai strategisesta suunnittelusta. (Barry & Elmes 1997; Shaw ym. 1998). Kuten Riessman (1993) ja Pentland (1999) ovat havainneet, narratiivit voivat esiintyä hyvin monissa erilaisissa muodoissa. Jotkut niistä voivat olla klassisia ja selkeitä tarinoita (ks. esim. Boje 1999) kun taas toiset ottavat muodokseen enemmänkin yleisiä johtamisen diskurssissa esiintyviä teemarakenteita.

Kun tarkastellaan merkityksellistämistä tutkimusaineistojen näkökulmasta, voidaan todeta, että suuri osa merkityksellistämisen tutkimuksesta muodostuu datasta, joka tarjoaa paljastavia kuvauksia itse merkityksellistämiprosessista ja sen avautumisesta ajan mittaan. Monet näistä vakiintuneista merkityksellistämisen tutkimustavoista — kuten case-tutkimukset, etnografiat ja tekstianalyysit — tuottavat rikasta laadullista dataa. Näihin sisältyy muun muassa haastatteluita, observointia ja arkistodatan hyödyntämistä, joilla havainnollistavat merkityksellistämisen prosessia (Gephart 1993; Gioia & Chittipeddi 1991; Gioia ym. 1994; Weick 1988, 1993). Mahdollinen muu menetelmä merkityksellistämisen tutkimisessa voisi olla esimerkiksi osallistujahavainnointi, joka tarjoaisi ensikäden tietoa sekä tutkijan omasta että havainnoitavien henkilöiden merkityksellistämisestä (Bechky 2006). Toinen mahdollinen tapa tutkia hienosyistä prosessia on kerätä dataa nauhoittamalla merkityksellistämistä reaaliajassa (Maitlis & Christianson 2014, 106.) Monia erilaisia metodeja — kuten keskusteluanalyysia, diskurssianalyysia sekä mikroetnografiaa — olisi mahdollista käyttää, kun tutkitaan, kuinka osallistujat merkityksellistävät tapahtumia hetki hetkeltä, selvittää sekä prosessin piileviä ominaisuuksia sekä sitä, miten se toimii suhteessa tiimityöhön, koordinointiin ja strategiointiprosessiin (Brown 2000; Christianson 2014; Cooren 2004; Hindmarsh & Pilnick 2007; Liu & Maitlis 2014). Tässä tutkimuksessa merkityksellistämistä tutkitaan prosessina haastatteluaineiston avulla.

Narratiiveihin liittyvä tutkimus on mahdollisesti diskursiivisen tutkimustyön laajin alue organisatorisen merkityksellistämisen kentässä. Monet tutkijat rinnastavat narratiivit merkityksellistämisen kanssa ja kuvaavat narratiiveja ”ensisijaisena muotona, jonka avulla inhimillisestä kokemuksesta tehdään merkityksellistä” (Polkinghorne 1988, 1) sekä ”parhaana pidettynä merkityksellistämisen valuuttana” (Boje 1991, 106).

Narratiivisen näkökulman käyttäminen organisatorisessa merkityksellistämisessä on hyödyllistä, sillä se paljastaa sekä mukana olevat henkilöt että heidän roolinsa, mutta lisäksi myös ne merkitykset, joita henkilöt rakentavat prosessissa. Se nostaa esiin organisaatioiden moniäänisyyden ja organisatoristen merkitysten kiistellyn luonteen. Tämä tehdään paljastamalla eri ryhmien kertomat erilaiset tarinat ja näyttämällä kuinka vähemmän valtaa omaavat yksilöt voivat kaunistella ja muokata vallitsevaa organisatorista narratiivia tavoilla, jotka muuttavat merkitystä oleellisesti. (Brown 2000.) Brownin tutkimukset korostavat organisaatioita ”polyfonisina, sosiaalisesti konstruoituina verbaalisina systeemeinä. Niille on luonteenomaista useat, yhtäaikaiset ja peräkkäiset narratiivit, jotka vaihtelevasti punoutuvat yhteen, yhdenmukaistavat ja törmäävät yhteen” (Currie & Brown 2003, 566).

Merkityksellistäminen on prosessi, jonka avulla näitä narratiiveja kilpailutetaan ja kollektiivisista näkemyksistä neuvotellaan. Kuitenkin johtuen siitä, että narratiivit palvelevat usein eri tahojen identiteetti- ja legitimeettivaatimuksia, yhteisymmärrys jää usein väliaikaiseksi ja narratiivit tuottavat hauraita, jaettuja näkemyksiä. (Brown ym. 2008; Patriotta 2003.)

Narratiivisen merkityksellistämisen prosessissa kokemus saa narratiivisen muodon. Cunliffe ja Coupland (2011) tutkivat ruumiillistunutta narratiivista merkityksellistämistä rugby pelaajien puheesta. Heidän mukaansa tutkimuksen havaintoja voidaan hyödyntää myös organisaatioiden kontekstissa. Organisaatioiden jäsenet tarinallistavat järjestystä tai sopusointua hetki hetkeltä virtaavissa narratiivisissa teoissa ja tilanteissa. Nämä tilanteet ovat herkkiä ja hetkittäisiä ja lisäksi eri aikoina toisiinsa linkittyneitä. Organisaatioiden jäsenten täytyy myös tunnistaa se, että merkityksellistäminen on ajallinen prosessi enemmän kuin kertaluontoinen tapahtuma. Siinä menneet tapahtumat ja keskustelut, käsillä olevat vuorovaikutustilanteet sekä odotukset tulevista tapahtumista kaikki vaikuttavat merkityksellistämiseen. Cunliffen ja Couplandin mukaan (2011, 81) organisaatiot tulisi ymmärtää narratiivien ja tarinoiden kannalta moninaisiksi ympäristöiksi. Näin ajattelella merkityksellistämistä nähdään tapahtuvan muuallakin kuin muodollisilla päätöksenteon foorumeilla tai yksittäisissä tilanteissa, niin kuin osa tutkimuksesta sen määrittelee (Lüscher & Lewis 2008; Viaar ym. 2006). Sen sijaan korostuu merkityksellistämisen jatkuvuus arkipäiväisissä vuorovaikutustilanteissa: mietimme, mitä tehdä ja ketä me olemme. Johtajien, päättäjien ja esimiesten on siksi tärkeää ymmärtää, että merkityksellistämistyötä tehdään päivittäin ja myös virallisten tilanteiden ulkopuolella. Tämä johtuu siitä, että organisaatioiden jäsenenä tunnemme jatkuvasti jotain, teemme arvioita ja yritämme rakentaa jonkinlaista narratiivista rationalisuutta. Narratiivinen merkityksellistäminen



organisaatioissa tunnistaa myös useat erilaiset kerronnat, jotka ovat prosessina useammin kiistanalainen kuin yhteisymmärrystä saavuttava (Currie & Brown 2003).

Osa tutkijoista epäilee organisaatioiden jäsenten todellisten yhteisten merkitysten rakentamista. Osa toisaalta uskoo, että jäsenet pystyvät siihen, ja ovatkin tutkineet prosessia, jossa tämä merkitystyö tapahtuu. Sonenshein (2010) esimerkiksi esittää, että johtajat voivat yrittää määrätä tietynlaista todellisuutta alaisilleen (Smircich & Morgan 1982), mutta alaiset käyttävät johdon narratiivia symbolisena resurssina, josta he rakentavat omat merkityksensä. Strategista muutosta käsittelevässä tutkimuksessa Swidler (1986) osoitti, että vaikka alaiset saattavat omaksua johdon ahdistuneisuutta vähentävää pysyvyyden narratiivia organisaatiosta (muutos on linjassa vallitsevan tilan kanssa), he tästä huolimatta hyödyntävät omaa kokemustaan kertoakseen joko pysyvyyttä tukevan narratiivin (muutos säilyttää sen mitä he pitävät arvokkaana organisaatiossa) tai pysyvyyden kumoavan narratiivin (muutos säilyttää sen mikä on vialla organisaatiossa). Molemmissa tapauksissa alaiset jakavat ja levittävät narratiivia, jonka mukaan organisatorinen muutos ei ole merkittävä tai erityisen häiritsevä. (Maitlis & Christianson 2014, 82–83.)

## **2.5 Johtajuusuhteen merkityksellistäminen (sensemaking)**

Johtajuus on suhteissa konstruoituva relationaalinen ilmiö, ja se rakentuu merkitysten kautta. Tästä syystä on tärkeää tutkia merkitysten syntymistä organisaatioissa. Relationaaliset perspektiivit omaksuvat narratiivisen metaforan, ja tämä metafora luo ymmärryksemme organisaatiosta asioina, jotka:

”Muuttuvat kohti kokemusta, jossa organisaatiot ovat enemmänkin joukkoja tarinoita, joissa jatkuvasti rakennetaan merkityksiä ja keskustellaan niiden relevanssista. Merkityksestä neuvotellaan ja uudelleenneuvotellaan jatkuvasti keskustelun relationaalisessa toiminnassa. Merkitys johdetaan tietyn sosiokulttuurisen kontekstin paikasta. Maailma tehdään näkyväksi ja olevaksi yhteistyössä syntyvän kokemuksiemme tarinallistamisen kautta, vihjaamalla että ihmisinä voimme aktiivisesti puuttua yhteisöjen ja organisaatioiden toivotunlaiseen rakentumiseen ja syntyyn.” (Abell & Simons 2000, 161).

Näin merkitysten tuottaminen, antaminen ja rikkominen luovat organisatorista todellisuutta jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Merkityksellistäminen (sensemaking) tarkoittaa prosessia, jonka kautta yksilöt toimivat ymmärtääkseen uusia, ristiriitaisia, hämmentäviä tai odotusten vastaisia asioita ja tapahtumia. Merkityksellistäminen on keskeinen osa organisointia, ja siitä onkin tullut merkittävä – ja viimeisen vuosikymmenen aikana kasvanut – tutkimusnäkökulma. (Maitlis & Christianson 2014). Kohdatessaan epävarmuutta organisaation jäsenet pyrkivät etsimään selkeyttä tapahtumiin tulkitsemalla vihjeitä ympäristöstään. He käyttävät vihjeitä pohjana uskottavalle kuvaukselle, joka tarjoaa

järjestystä ja jossa 'on tolkkua' – kuvaukselle, jonka kautta he jatkavat ympäristön hyväksymistä (enact) (Brown 2000; Maitlis 2005; Weick 1995; Weick ym. 2005). Merkityksellistäminen on siis luonteeltaan keskustelullinen ja narratiivinen prosessi. Sen avulla ihmiset luovat ja ylläpitävät intersubjektivista maailmaa (Brown 2000; Watson & Bargiela-Chiappini 1998). Käsitteet ja ideat saattavat saavuttaa merkityksen monien kanavien kautta. Kanavat voivat olla sekä kirjallisia että puhuttuja ja toisaalta muodollisia tai epämuodollisia. Merkityksellistämisen tapoja ovat keskustelut, lausahdukset, dokumentit ja tarinankerronta (Boje 1991).

### 2.5.1 Merkityksellistämisen keskeiset käsitteet

Merkityksellistämistä käsittelevä tutkimuskirjallisuus on laajaa ja siksi käsitteenmäärittelyn kannalta haasteellista: käsitteen käytössä on paljon variaatiota. Vaikka tietyt tutkijat viittaavat *merkityksellistämisen teoriaan* (Holt & Cornelissen 2013; Jensen, Kjaergaard & Svejvig 2009), ei siitä voida erottaa yhtä yksittäistä teoriaa. Kuten monet kirjoittajat (Drazin ym. 1999; Schultz & Hernes 2013), myös Weick puhuu *merkityksellistämisen perspektiivistä* ja kuvaa sitä kirjassaan (1995) "kehittyvänä kokoelmana ideoita, joilla on mahdollista selittää" (Weick 1995, ix) ja havainnoi: "Ei ole erotettavissa yksittäistä teoriaa organisaatioista, joka määriteltäisiin merkityksellistämisen paradigmaksi" (Weick 1995, 69). Toiset viittaavat *merkityksellistämisen linssiin* (sensemaking lens) (Sonenshein 2009; Stensaker & Falkenberg 2007), kun toiset taas (ks. esim. Helms Mills ym. 2006) mainitsevat Weickin *merkityksellistämisen viitekehyksen* (sensemaking framework) ja viittaavat sillä seitsemään merkityksellistämisen ominaisuuteen (Weick 1995).

Jotkut erityiset merkityksellistämisen muodot liittyvät tiettyyn kontekstiin (kuten ekologinen tai taloudellinen merkityksellistäminen). Toiset puolestaan viittaavat vihjeisiin ja niiden luonteeseen tai toisaalta sisältöön, josta merkityksellistämistä tapahtuu (esimerkiksi kulttuurienvälinen merkityksellistäminen). Jotkut sen muodot kuitenkin haastavat vallitsevat ontologiset olettamukset, kuten prospektiivinen ja tulevaisuuteen orientoitunut merkityksellistäminen. Maitlis & Christianson (2014) mukaan siihen liittyviä käsitteitä on tullut nopeasti lisää viime vuosina, mutta kaksi niistä on osoittanut erityistä vetovoimaa ja merkittävää kontribuutiota ymmärrykseemme siitä, kuinka merkityksellistämistä saavutetaan. Ensimmäinen näistä on *merkityksenanto* (*sensegiving*), "prosessi jossa yritetään vaikuttaa merkityksellistämiseen ja toisten henkilöiden merkitysten rakentamiseen kohti parempana pidettyä organisatorisen todellisuuden uudelleenmäärittelyä" (Gioia & Chittipeddi 1991, 442).

Merkityksenantoa tutkitaan usein juuri organisaatioiden kontekstissa. Tutkimuksellisesti kiinnostus kohdistuu siihen, kuinka organisaation johtajat muokkaavat strategisesti organisaation jäsenten merkityksellistämistä käyttämällä symboleita, kuvia ja muita vaikuttamisen tekniikoita (Gioia & Chittipeddi 1991; Maitlis & Lawrence 2007; Rouleau 2005). Merkityksenanto ei ole vain ylhäältä alaspäin suuntautuva prosessi, sillä sen vastaanottajilla on omat tulkintansa, ja he voivat aktiivisesti vastustaa johtajien yrityksiä vaikuttaa strategiseen muutokseen (Sonenshein 2010). Lisäksi toimijat millä tahansa organisaation tasolla – ja sen rajojen ulkopuolella – voivat osallistua merkityksenantoon myös muiden kanssa (Maitlis & Lawrence 2007).

Toinen käsite on *merkityksen hajottaminen (sensebreaking)*, joka määritellään ”merkityksen tuhoamiseksi tai purkamiseksi” (Pratt 2000, 464). Vaikka merkityksen hajottamisesta on vielä melko vähän tutkimusta, se pitää sisällään tärkeän osan merkityksellistämiseen ja merkityksenantoon liittyvistä prosesseista. Merkityksen hajottaminen voi motivoida ihmisiä harkitsemaan uudelleen jo antamiaan merkityksiä ja kyseenalaistamaan taustalla vaikuttavia olettamuksiaan sekä tarkastelemaan uudelleen omaa toimintaansa (Lawrence & Maitlis, 2014). Sekä merkityksen antamista että sen hajottamista on ensisijaisesti tarkasteltu johtajien tekeminä (Mantere, Schildt, & Sillince 2012; Pratt 2000), mutta tutkimuksellinen kiinnostus on kasvamassa siihen suuntaan, että nämä nähdään myös muiden toimintana (Vlaar ym. 2008). Tässä tutkimuksessa teen havaintoja ja analysoin seuraajien tekemästä merkitysten rakentamisen ja hajottamisen työstä.

Merkityksen rikkomisella (*sensebreaking*) tarkoitetaan merkityksen tuhoamista tai purkamista (Pratt 2000, 464). Siinä puhuja tietoisesti kieltää muiden antamien merkitysten totuudenmukaisuuden ja käyttää näiden vastaista kieltä. Merkityksen vaatiminen (*sensedemanding*) tarkoittaa yrityksiä hankkia ja prosessoida informaatiota niin, että puhujalla on ”käyttökelpoista” ja riittävää tietoa tilanteessa. Tavoitteena on ”toimivan epävarmuuden tason” saavuttaminen (Weick 1969, 40; Vlaar, van Fenema & Tiwari 2008, 240). Merkitysten vaihdolla (*sense-exhanging*) tarkoitetaan neuvottelemista organisaatiota koskevista käsityksistä (Ran & Golden 2011, 421.) Merkityksen antaminen (*sensegiving*) puolestaan kattaa yritykset vaikuttaa toisten henkilöiden merkityksellistämiseen ja merkitysten rakentamiseen. Sen tavoitteena on ohjata muita sellaiseen organisatorisen todellisuuden uudelleenmäärittelyyn, jota pidetään parempana. (Gioia & Chittipeddi 1991, 442.) Merkityksen piilottaminen (*sensehiding*) tarkoittaa joko tietynlaista kielenkäyttöä ajattelun ja toiminnan edistäjänä tai manipuloivasti tiettyjen ideoiden piilottajana. Merkityksen tarkentamisella (*sense specification*) tarkoitetaan normien tarkennusta ja periaatteiden keksimistä, päätösten ja toiminnan selittämistä, symbolisaatiota ja

kvantifiointia (Monin ym. 2013, 262). Merkityksellistämiseen liittyvät käsitteet on koottu taulukkoon 2.

*Taulukko 2: Merkityksellistämiseen liittyviä käsitteitä (mukaillen Maitlis & Christianson 2014, 69)*

Merkityksellistämiseen liittyvä käsite	Määritelmä	Lähde
Sensebreaking	Merkityksen tuhoaminen tai purkaminen	Pratt 2000, 464
Sensedemanding	Sinnikkäät yritykset hankkia ja prosessoida informaatiota 'käyttökelpoisen/toimivan epävarmuuden tason' saavuttamiseksi	Weick 1969, 40; Vlaar, van Fenema & Tiwari 2008, 240
Sense-exhanging	Erilaisista organisaatiota koskevista käsityksistä neuvottelemine	Ran & Golden 2011, 421
Sensegiving	Yritykset vaikuttaa merkityksellistämiseen ja toisten henkilöiden merkitysten rakentamiseen kohti parempana pidettyä organisatorisen todellisuuden uudelleenmäärittelyä	Gioia & Chittipeddi 1991, 442
Sensehiding	Diskurssi voi olla mobilisoivaa edustaen tietynlaista ajattelua ja toimintaa tai manipuloivaa piilottaen tiettyjä ideoita  Vaihtoehtoisten integraatiota tai marginalisoitumista edustavien aistien hiljentämistä tietyiltä ääniltä	Vaara & Monin 2010, 6  Monin ym. 2013, 262
Sense specification	Eksplisiittisten tai implisiittisten normien tarkennusta - - - periaatteiden keksimistä, päätösten ja toiminnan selittämistä, symbolisaatio ja kvantifiointi	Monin ym. 2013, 262

Gioia ja Chittipeddi esittivät (1991, 442) jaottelun merkityksellistämisen ja merkityksenannon termien välille muutostilanteessa. Kirjoittajien mukaan merkityksellistäminen tarkoittaa merkityksen rakentamista sekä sitä, miten muutoksen osapuolet rakentavat merkityksiä uudelleen ymmärtääkseen strategisen muutoksen luonnetta. Merkityksenanto (sensegiving) puolestaan viittaa siihen, kuinka muiden tekemään merkitysten rakentamiseen pyritään vaikuttamaan ulkopuolelta. Strategisessa muutostilanteessa johto usein vie merkitysten rakentamista eteenpäin, mutta tästä huolimatta monet organisaation jäsenet osallistuvat siihen. Merkitykset voivatkin rakentua intersubjektiivisesti, mikä tarkoittaa yhteistä merkitysten hahmottamista ja rakentumista vuorovaikutustilanteissa. Merkitykset ovat organisaatioissa hyvin kilpailtuja ja usein monien

eri toimijoiden välisesti neuvoteltuja (Berger & Luckmann 1967; Humphreys & Brown 2002). Eri toimijat voivat ymmärtää tapahtumat tai asian samalla tavoin, mutta yhtä todennäköisesti – erilaisista taustoistaan ja kiinnostuksen kohteistaan johtuen – voivat ymmärtää ne hyvin eri tavoin, esimerkiksi autoritäärisenä toimintana tai toisaalta yhteisenä prosessina (Brown 2004; Brown, Stacey & Nandhakumar 2008). Suuri osa inhimillisestä toiminnasta organisaatioissa käsittää kollektiivisia yrityksiä merkityksellistää tapahtumia. Tutkijat kuvaavat tätä prosessia eri tavoin. Kun merkityksellistämistä tarkastellaan yksilötasolla, ilmenee kollektiivista merkityksen rakentamista silloin, kun yksilöt puolustavat tiettyä näkemystä ja sitoutuvat vaikuttamistaktiikoihin toisten ymmärryksen muuttamiseksi. (Maitlis & Christianson 2014, 78.) Vastakohtaisesti kun merkityksellistämisen ajatellaan tapahtuvan yksilöiden välillä, intersubjektiiviset merkitykset rakennetaan yhteisesti muodostetun prosessin kautta jäsenten sitoutuessa yhdessä asiaan ja rakentaessa ymmärryksensä siitä yhdessä. Tässä tutkimuksessa näkökulma on intersubjektiiviseen näkökulmaan painottuva.

Jazz-orkesteria on käytetty tyypillisenä esimerkkinä yhteisesti rakennetusta merkityksestä. Orkesterin jäsenet kuuntelevat toisiaan tarkasti, vuorottelevat johtamisessa ja seuraamisessa sekä vastaavat yhdessä reaaliaikaisesti uudenlaiseen tai odottamattomaan toimintaan (Hatch 1999; Meyer, Frost, & Weick 1998). Prosesseissa, joissa johtajat osallistuvat merkityksenantoon, organisaation jäsenet eivät ole pelkästään merkitysten passiivisia vastaanottajia vaan sen sijaan harjoittavat omaa merkityksellistämistään. Samalla he omaksuvat, muuttavat, vastustavat tai torjuvat sitä ymmärrystä, jota heille on annettu (Gioia & Chittipeddi 1991; Gioia ym., 1994; Pratt 2000; Sonenshein 2010). Kaplanin (2008) mukaan jäsenten välistä ”kilpailua kehystämisestä” voi myös kehittyä, kun organisaation jäsenet yrittävät suostutella toisiaan omaksumaan oman perspektiivinsä – joista lopulta yksi nousee muita vahvemmaksi. Merkityksellistäminen sisältää ajatuksen jatkuvasta retrospektiivisestä kehityksestä, jossa rationalisoidaan sitä, mitä yksilöt ovat tekemässä (Weick ym. 2005, 409). Organisaation jäsenet tekevät merkityksellistämistyötä silloin, kun organisatoristen olosuhteiden virta muuttuu sanoiksi ja näkyviksi kategorioiksi. Gioian ym. mukaan (1994, 365) organisointi itsessään ilmenee kirjallisissa ja sanallisissa teksteissä. Siksi lukeminen, kirjoittaminen, keskusteleminen ja editointi ovat ratkaisevan tärkeitä tekoja, joiden avulla instituutiot muokkaavat johtamista ja toimeenpanoa.

Weick (1995) on esittänyt, että *merkityksen antaja (sensegiver)* ei luovuta tai anna merkityksiä vain eteenpäin, vaan antaa niitä samalla myös itselleen. Useat tutkijat ovat havainneet neuvottelujen ja argumentoinnin keskeisen merkityksen organisatorisessa merkityksellistämisessä (Billig 1987 ja Weick 1995.) Cohen ym. (1972, 25) kuvaavat organisaatiota ”sarjana argumentaation ja tulkinnan menettelytapoja sekä

ongelmanratkaisun ja päätöksenteon menettelytapoja”. Tämä linkittyy vahvasti Schmidtin (1991, 88–96) kuvaukseen organisatorisesta merkityksellistämisestä ”keskustelunomaisena yhteistyönä”. Retorinen vaikuttamistyö ei ilmene ainoastaan yksilöiden välillä heidän argumentoidessaan keskenään. Se ilmenee myös osana mentaalisia prosesseja, joissa työntekijät käyvät ”väittelyä itsensä kanssa” kun he tulkitsevat tapahtumia ja tilanteita (Weick 1995). Myös Watson (1995) lähtee ajatuksesta, jonka mukaan puhuja itse kuuluu myös yleisöön, ja Dunford & Jones (2000) pohtivat strategisten narratiivien vaikutusta johtajiin itseensä. He raportoivat, kuinka johtajat mainitsivat tutkimushaastatteluisa useaan otteeseen käyneensä dialogia strategiaan liittyen myös itsensä kanssa.

Merkityksellistämisestä puhutaan usein yleisellä tasolla, ilman yhdistävää tarkkaa näkemystä. Jopa silloin kun sitä määritellään (taulukko 2), se saa useita erilaisia merkityksiä. Nämä erot liittyvät taustalla vaikuttaviin ontologisiin oletuksiin siitä, mitä merkityksellistäminen pitää sisällään ja millä on merkitystä teorianmuodostuksen kannalta. Yksi keskeinen ontologinen ero liittyy siihen, tapahtuuko merkityksellistämistä yksilöissä itsessään (sisällä) vai yksilöiden välillä. Jotkut määritelmät kehystävät merkityksellistämisen vahvemmin kognitiiviseksi prosessiksi, joka keskittyy arviointiin ja tulkintoihin. (Maitlis & Christianson 2014, 62–66.) Näitä kuvataan kehityvinä viitekehyksinä (developing frameworks), skeemoina tai mentaalisina malleina. Esimerkiksi Starbuckin ja Millikenin (1988, 51) mukaan merkityksellistämisessä on monia erillisiä аспектеja – käsittäminen, ymmärtäminen, selittäminen, jonkin osaksi osoittaminen, yleistäminen ja ennustaminen. Samoin myös Hill ja Levenhagen (1995, 1057) kuvaavat merkityksellistämistä sen kautta, kuinka ihmiset ”kehittävät ‘vision’ tai mentaalisen mallin siitä, kuinka ympäristö toimii”. Elsbach, Barr ja Hargadon (2005) linkittävät merkityksellistämisen tilanteiseen kognitioon ja kuvaavat sitä, kuinka merkityksellistämisen kognitiivinen prosessi on yhteydessä olemassa oleviin skeemoihin ja organisatorisiin konteksteihin.

Toinen ja edelliselle vastakohtainen näkökulma asemoi merkityksellistämisen sosiaaliseksi prosessiksi, joka ilmenee ihmisten välillä, kun merkityksistä neuvotellaan, kilpaillaan ja niitä yhteisesti rakennetaan. *Sosiaalinen* onkin yksi Weickin (1995) merkityksellistämisen ominaisuuksista. Weick ym. (2005, 409) jatkaa, että merkityksellistäminen avautuu ”muiden toimijoiden sosiaalisessa kontekstissa” ja Maitlis (2005, 21) kuvaa organisatorista merkityksellistämistä pohjimmiltaan sosiaaliseksi prosessiksi, jossa organisaation jäsenet tulkitsevat ympäristöään vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja sen avulla. Jäsenet rakentavat käsityksiä, joiden avulla he voivat ymmärtää maailmaa ja toimia kollektiivisesti. Tämä katsontakanta näkee merkityksellistämisen diskursiivisina prosesseina, joissa rakennetaan ja tulkitaan sosiaalista maailmaa (Gephart 1993, 1485).

Vaikka kirjallisuudessa on näitä huomattavia eroavaisuuksia, on merkityksellistämisen ulottuvuuksissa havaittavissa myös paljon yhtäläisyyksiä. Se ymmärretään dynaamiseksi ja kiinnostuneeksi enemmänkin lyhytaikaisuudesta kuin pysyvyydestä. Tarkastelu keskittyy siihen, että merkitys rakennetaan ”jatkuvaassa tämänhetkisyysdessä, jossa menneet kokemukset heijastavat mahdollisia tulevaisuuksia” (Hernes & Maitlis 2010, 27). Tätä ottavat haltuun kuvaukset merkityksellistämisestä prosessina (Balogun & Johnson 2004; Cornelissen 2012; Sonenshein 2010; Weick 1995) tai toisaalta toistuvina kehinä (Louis 1980) tai jonakin sellaisena, joka näyttäytyy kohtauksena (Weick ym. 2005). Toisaalta sellaiset vihjeet, jotka esiintyvät useimmiten rikkoontuneina odotuksina, ovat tärkeässä osassa merkityksellistämisessä (Maitlis & Christianson 2014, 66). Nämä toiminnan ja merkityksen muodostamat syklit ilmenevät toistuvasti, kun ihmiset rakentavat väliaikaisia ymmärryksiään – niitä joita jatkuvasti pannaan käytäntöön ja toisaalta muokataan. Maitlis & Christianson (2014, 66) määrittelevät merkityksellistämisen prosessiksi, jonka saavat aikaan rikotut odotukset, joka pitää sisällään ympäristön vihjeiden seuraamista ja luokittelua luoden intersubjektiivista merkitystä tulkinnan ja toiminnan syklien kautta.

Huolimatta ontologisista eroavaisuuksista merkityksellistämistä on yleisesti pidetty sosiaalisena, sillä jopa yksilöt, jotka tekevät omaa merkityksellistämistyötään, ovat uppoutuneena sosiomateriaaliseen kontekstiin, jossa heidän ajatuksiinsa, tunteisiinsa ja käyttäytymiseensä vaikuttaa muiden todellinen, kuviteltu tai implisiittinen läsnäolo (Allport 1985, 3). Monet tutkijat näkevät merkityksellistämisen myös prosessina, jonka kautta ihmiset luovat ja ylläpitävät intersubjektiivista maailmaa (Balogun & Johnson 2004, 524) ja tuottavat, neuvottelevat sekä ylläpitävät jaettua ymmärrystä merkityksestä (sense of meaning) (Gephart ym. 2010, 285). On kuitenkin hyvä huomata, että jaettu tai intersubjektiivinen merkitys eivät välttämättä tarkoita aina täydellistä yhteisymmärrystä asioista ja niiden tilasta. Paremminkin riittää, että tavat ymmärtää asioita ovat riittävän lähellä toisiaan tai vastaavat toisiaan, jotta toiminta voi olla koordinoitua. (Donnellon ym. 1986; Gray ym. 1985).

### 2.5.2 Merkityksellistäminen organisaatiotutkimuksessa

Merkityksellistämisen tutkimus organisaatiotieteissä alkaa 1900-luvun alussa (Dewey 1922; James 1890) mutta merkityksellistäminen alkoi nousta esiin merkittävänä tutkimusaiheena 1960-luvun lopulla (Garfinkel 1967; Weick 1969). Termillä *sensemaking* ryhdyttiin kirjallisuudessa selittämään sitä, miten merkitys rakennetaan ja välitetään. Garfinkel (1967) käytti termiä *sense making* johdannossaan etnometodologiaan ja avasi sitä ’tapana tutkia aktoreiden jokapäiväisiä toimintatapoja heidän vuorovaikuttaessaan ja tulkitessaan kokemuksiaan todellisuudesta’. Polanyi (1967) käytti myös merkityksellistämiseen liittyviä termejä *sensegiving* ja *sense-reading* kuvaamaan sitä, kuinka ihmiset varustavat puhetta

merkityksillä ja merkityksellistävät puhetta. Ensimmäinen julkaistu maininta merkityksellistämisestä organisatorisessa kontekstissa oli Weickin (1969) kirjassa *The Social Psychology of Organizing*. Siinä Weick pohtii prosessia, jonka kautta ekologiset muutokset organisatorisessa ympäristössä luovat epäjatkuvuuskohtia tai vaihteluita, jotka kiinnittävät aktoreiden huomion ja saavat aikaan toimeenpanoa, valintoja ja muistoja sekä vähentävät epämääräisyyttä. Useat tutkimussuunnat 1960- ja 1970-luvuilla tarjosivat pohjaa merkityksellistämiseen liittyvään tutkimukseen. Erityisesti sitä tekivät objektiivista todellisuuskäsitystä haastavat tutkimukset, jotka painottivat todellisuuden sosiaalista konstruktointia (Berger & Luckmann 1966). Organisaatiotutkijat olivat kiinnostuneita siitä, kuinka uskomusten pohjalta toimiminen rajoittaa tulevaisuuden valintoja ja mahdollisia tapahtumia (Salancik 1977).

Tultaessa 1980-luvulle organisaatiokäyttäytymisen ja strategisen johtamisen tutkimuksessa oli käynnistynyt muutos kognitiiviseen suuntaan (Walsh 1995). Tämä johti kognitiivisen merkityksellistämisen tarkasteluun, kuten esimerkiksi siihen, kuinka rikutut odotukset käynnistävät merkityksellistämistä (Louis 1980), kuinka ärsykkeet ympäristöstä havaitaan, tulkitaan ja yhdistetään (Kiesler & Sproull 1982) ja miksi tietyt vihjeet saivat enemmän huomiota kuin toiset (Daft & Weick 1984; Starbuck & Milliken 1988). Merkityksellistämisen tutkimus oli kiinnostunut myös toimintojen seurauksista – kun yksilöt antoivat merkityksiä ympäristölleen, osoitti se myös, että nämä toiminnot saattoivat muuttaa ajateltua ja ymmärrettyä ympäristöä (Porac, Thomas & Baden-Fuller 1989) ja jopa muuttavat tapahtumien kehityskaarta tai äkillisiä kriisejä (Abolafia & Kilduff 1988; Weick 1988). 1990-luvulla tutkimuskirjallisuus kehittyi ja laajeni. Yksi tärkeimmistä edistysaskelista 1990-luvulla oli Weickin (1995) kirja *Sensemaking in Organizations*, joka summasi siihenastisen tutkimuksen ja rakensi teoreettisen viitekehyksen merkityksellistämisen ydinaineksen ymmärtämiseen. Tutkijat tekivät case-tutkimuksia kriittisistä tapauksista syventääkseen ymmärrystä siitä, kuinka merkityksellistäminen toteutettiin keskellä kriisejä (Weick 1993) ja kuinka sitä käytettiin kriisien jälkeen niiden selittämisessä (Gephart 1993; Gephart, Steier & Lawrence 1990). Kielen rooli merkityksellistämisen välineenä nousi myös tutkimusaiheeksi (Boyce 1995; Hill & Levenhagen 1995). Merkityksellistämisen tutkimus laajeni sisältämään tavanomaisempia konteksteja ja alkoi linkittää merkityksellistämistä tärkeisiin organisatorisiin lopputuloksiin, kuten kulttuuriin (Drazin ym. 1999), sosiaaliseen vaikuttamiseen (Ibarra & Andrews 1993) sekä strategiseen muutokseen (Barr 1998; Gioia & Chittipeddi 1991; Gioia & Thomas 1996; Thomas ym. 1993).

Vuodesta 2000 eteenpäin kiinnostus on jatkuvasti kasvanut sellaisia sosiaalisia prosesseja kohtaan, joiden avulla merkityksellistäminen saadaan täytäntöön (Maitlis 2005). Merkityksellistämisen ja kielen välisen suhteen tutkimus (ks. esim. Cornelissen 2012),



merkityksellistämisen ja narratiivien välisen suhteen tutkimus (Brown & Humphreys 2003; Dunford & Jones 2000; Patriotta 2003; Sonenshein 2010) sekä diskursiivisten käytänteiden tutkimus (Balogun 2003; Balogun & Johnson 2004; Rouleau 2005; Rouleau & Balogun 2011) jatkavat kasvuaan. Weick ym. (2005) totesivat alan tutkimustrendeistä, että merkityksellistämisessä valta ja tunteet ovat tärkeitä vaikuttimia, joita tulisi tutkia lisää. Merkityksellistämisen tutkimus on jatkanut laajentumistaan ja käsittääkin nykyisin monenlaisia tutkimuksellisia asetelmia (Anand & Peterson 2000; Lüscher & Lewis 2008) ja yhdistää erilaisia analyysin tasoja (Weber & Glynn 2006). Se tutkii myös konkreettisesti ilmentynyttä ja sosiomateriaalista luonnetta niistä ilmiöistä, joita oli aikaisemmin pidetty suurelta osin kognitiivisena ja diskursiivisena prosessina (Maitlis & Christianson 2014, 62) Organisaatiotutkimuksessa merkityksellistämiseen liittyvien tutkimusten määrä on ollut nopeassa kasvussa erityisesti siitä näkökulmasta, miten merkityksellistämisen ilmiö toimii organisaatioiden kontekstissa (Clark & Geppert 2011; Cornelissen 2012; Hernes & Maitlis 2010a; Monin, Noorderhaven, Vaara & Kroon 2013; Rudolph, Morrison & Carroll 2009; Sonenshein 2007). Merkityksellistämisen vaikutusta on tutkittu organisaatioiden keskeisissä prosesseissa, kuten strategisessa muutoksessa ja päätöksenteossa (Gioia & Thomas 1996; Rerup & Feldman 2011; Sonenshein 2010), innovaatioissa ja luovuudessa (Drazin, Glynn & Kazanjian 1999; Hill & Levenhagen 1995) sekä organisaatioiden oppimisessa (Christianson, Farkas, Sutcliffe & Weick 2009; Gephart 1993; Weick 1988, 1990, 1993).

Muutoksen merkityksellistämiseen liittyvä tutkimuskirjallisuus keskittyy ylimmän johdon ja keskijohdon toimintaan strategisten kysymysten selventämisessä ja merkityksellistämisessä (Rouleau 2005). Myös työntekijät hyödyntävät retoriikkaa arjessaan (ks. esim. Billig 1987) – tämä näkemys painottaa juuri organisaation jäsenten omaa ajatustyötä (Thurlow & Helms Mills 2009). Dialogisuus on tärkeää niin työntekijöiden sisäisessä maailmassa kuin myös heidän välillään – sekä ajattelussa ja viestintäprosessissa. Kyriakidou (2011) havaitsi yliopistoyhteisön muutosta tutkiessaan, että työntekijöiden tulkinnat muutoksesta hyödynsivät kategorioita, jotka oli luokiteltu *houkuttelevaksi* tai *ei-viehättäväksi*. Tämä oli merkittävä ero suurimpaan osaan tutkimuskirjallisuutta, joissa ylimmän johdon (tiimit ja toimitusjohtajat) tulkinnat muutoksesta paljastivat strategisia tai poliittisia kategorioita tai toisaalta uhkaan tai mahdollisuuteen liittyviä kategorioita. Merkityksellistäminen voi tukea muutosta, jos yksilöiden ympäristöstään poimimat vihjeet ovat johdonmukaisia organisaation päätöksentekoprosessissa. Vaihtoehtoisesti jos vihjeet ovat epäjohdonmukaisia tai joitakin tärkeitä vihjeitä puuttuu hallitsevasta muutostarinasta, muutosprosessi ei saa tukea (Helms Mills 2003).

Merkityksellistämisestä tehty tutkimus korostaa johtajien ja muiden sidosryhmien roolia. Onkin saatu selville, että johtajien ja muiden ryhmien vaikutus määrittelee merkityksellistämisen lopullisen muodon. Tutkiessaan merkityksellistämistä sinfoniaorkesterissa Maitlis (2005) vertasi prosesseja, joissa toisaalta johtajat ja toisaalta

sidosryhmien jäsenet olivat enemmän tai vähemmän aktiivisia toiminnassaan. Näistä havainnoista hän erotti neljä erilaista organisatorisen merkityksellistämisen muotoa. *Ohjattua merkityksellistämistä* ilmenee, kun johtajat ovat hyvin tarmokkaita ymmärryksen rakentamisessa ja edistämisessä. Johtajat selittävät tapahtumia ja sidosryhmiin kuuluvat sitoutuvat aktiivisesti yrityksiin muokata uskomuksia tietyistä aiheista tai asioista. *Fragmentoituneen merkityksellistämistä* prosessit nousevat esiin, kun sidosryhmät nostavat esiin puheenaiheita, muodostavat käsityksiä tilanteista ja esittävät mahdollisia ratkaisuja sellaisessa kontekstissa, jossa johtajat eivät yritä organisoida tai kontrolloida keskustelua. *Rajoitettua merkityksellistämistä* syntyy tilanteista, joissa johtajat pyrkivät edistämään näkemyksiä, joita sidosryhmät yleensä hyväksyvät, eivätkä juurikaan yritä tarjota vaihtoehtoisia ymmärryksiä. *Minimaalista merkityksellistämistä* ilmenee, kun sekä johtajat että sidosryhmät odottavat toisen osapuolen tulkintoja ja reaktioita aiheeseen. Tämä tapahtuu tyypillisesti vastauksena johonkin organisaation ulkopuolelta tulevaan ärsykkeeseen.

Käyttämällä tätä jaottelua Maitlis ja Christianson (2014) erittelevät merkityksellistämisestä tehtyjä tutkimuksia näihin neljään kategoriaan. Tehdyistä tutkimuksista voidaan heidän mukaansa päätellä, että organisatorinen merkityksellistäminen on useimmiten tyypiltään rajoitettua. Tämä johtaa siihen, että johtajat ohjailevat ja kontrolloivat prosessia ja määrääjain pyrkivät nostattamaan panosta muilta organisaation jäseniltä tiettyjen teemojen kohdalla (Corley & Gioia 2004; Gioia & Chittipeddi 1991; Gioia ym. 1994; Howard-Grenville, Metzger & Meyer 2013; Mantere ym. 2012; Ravasi & Schultz 2006). Moninin ym. (2013) tutkimus tarjoaa sekin esimerkin rajoitetusta merkityksellistämisestä, jossa johtajat sitoutuivat jatkuvasti merkityksenantoon (sensegiving) liittyen uudistetun organisaation oikeudenmukaisuuteen. Samaan aikaan organisaation jäsenet reagoivat eri tavoin; osa heistä hyväksyi johdon tulkinnat, kun taas toiset loitonsivat itsensä koko aiheesta kyynisyyttä ilmaisten. Jopa niillä, joiden vastustus oli aktiivista, vastustus ei ollut kovin vahvaa. Tällainen ylhäältä alaspäin suuntautuva merkityksellistäminen on tavallista tutkimuskirjallisuudessa – ehkä yllätyksettömästäkin – sillä johtajuutta on kuvattu pohjimmiltaan ”merkitysten johtamiseksi” (Smircich & Morgan 1982) ja merkityksellistämistä johtajuuden keskeisimmäksi valmiudeksi (Ancona 2011; Shamir 2007).

Toiset tutkimukset paljastavat Maitlisiin ja Christiansonin (2014) mukaan fragmentoitunutta merkityksellistämistä, jossa prosessia dominoi keskijohto (Balogun & Johnson 2004, 2005) tai jotkin muut organisaation jäsenet (Walsh & Bartunek 2011). Balogunin ja Johnsonin (2004, 2005) tutkimuksissa, jotka tarkastelivat strategista muutosta vesilaitoksessa, keskijohto oli hyvin aktiivinen tulkitsemaan tapahtumien merkityksiä itselleen ja omille tiimeilleen. Tässä he käyttivät verbaalista, tekstuaalista ja nonverbaalia käyttäytymistä. Merkityksellistämistä ilmeni myös muodollisissa, johdon lähettämissä vertikaalisesti

välitetyissä viesteissä, mutta suurempi osa siitä tapahtui lateraalisesti ja epämuodollisesti kaukana ylimmästä johdosta ja sen kontrollista.

Maitlisin (2005) mukaan organisaation jäsenten merkityksellistäminen on elävää mutta kontrolloitua silloin, kun johtajat eivät organisoi jäsenten tarmokasta merkityksellistämistä tai toisaalta integroi tehtyjä tulkintoja yhteisiin käsityksiin. Integroivaa roolia ja sen merkitystä voivat edistää johtajien lisäksi myös muut, kuten esimerkiksi keskijohto (Beck & Plowman 2009). Keskijohdon asema ylemmän johdon ja muun työvoiman välissä johtaa siihen, että heidän työnsä voi sisältää jatkuvaa vastaamista kaksoisvaatimuksiin merkityksellistämisen ja merkityksenannon (sensegiving) suhteen. Ohjattua merkityksellistämistä puolestaan ilmenee silloin, kun useilla eri tahoilla on legitimizeettä, osaamista ja mahdollisuus ohjata merkityksellistämistä ja kun he tuntevat asian riittävän tärkeäksi sitoutuakseen siihen (Maitlis & Lawrence 2007). Tutkimuksia minimaalisesta merkityksellistämisestä on vähän, vaikka toisaalta monesti on tunnistettavissa tilanteita, joissa johto tai muut tahot eivät juurikaan yritä muokata organisatorisia merkityksiä. Jotkut tutkimukset osoittavat myös muutoksia erilaisten muotojen välillä, esimerkiksi rajoitetusta, johtajan kontrolloimasta prosessista ohjattuun prosessiin. Ohjatussa prosessissa johtaja pysyy lopulta aktiivisena ohjaten ja koordinoiden muita sidosryhmiä, jotka ottavat suurempaa roolia käsitysten muodostamisessa (Gioia ym. 1994; Sonenshein 2010). Merkityksiä ei tällöin anneta valmiina ylhäältä johdosta päin, mutta johtajat ovat itse mukana merkityksiä luovissa keskusteluissa.

### *2.5.3 Merkityksellistämisen prosessi*

Merkityksellistäminen alkaa silloin, kun ihmiset kokevat oletuksensa rikotuiksi tai kun he kohtaavat ristiriitaisen tapahtuman tai asian, jolla on heille itselleen merkitystä. Aluksi organisaation jäsenet etsivät perusteluita, joiden avulla he pystyvät jatkamaan keskeytettyä toimintaansa epäloogiselta vaikuttavassa tilanteessa. Nämä perustelut otetaan kehyksistä, kuten institutionaalisista rakenteista, organisaation lähtökohdista, suunnitelmista, odotuksista, hyväksyttävistä oikeutuksista ja edeltäjien perinteistä. Merkityksellistämisen voidaan nähdä olevan toiminnan ja tulkinnan välistä vuorovaikutusta. Kun tarkastellaan toimintaa, on tulkinta tärkeintä, ei niinkään yksittäiset valinnat. (Weick ym. 2005, 409.) Usein merkityksellistämisen käynnistymiseen liittyvät itsestäänselvyytenä pidetyt roolit ja rutiinit: ne aiheuttavat sen, että organisaatioiden jäsenet kyseenalaistavat perustavanlaatuiset oletuksensa siitä, mitä heidän pitäisi seuraavaksi tehdä. Kriisi voi olla merkityksellistämisen liikkeelle paneva voima, mutta toisaalta kriisi voi syntyä myös tilanteista, joissa organisaatiokulttuuri ja vallitsevat toimintatavat eivät mahdollista merkityksellistämistä. Merkityksellistäminen onkin vaivannäköä ja panostusta vaativa prosessi, jossa ihmisten tulee olla motivoituneita luopumaan omista käsityksistään

maailmasta ja työskentelemään uusien merkitysten rakentamisessa. He tekevät tämän tilanteessa, jossa kokevat uhan omalle identiteetilleen sekä tilanteesta johtuvia voimakkaita negatiivisia tunteita. (Maitlis & Christianson 2014, 77–78). Merkityksellistäminen kytkeytyy myös vahvasti organisatoristen muutosten toteuttamiseen. Kun merkityksellistäminen tai merkityksenanto (sensegiving) epäonnistuvat, useimmiten samalla epäonnistuu myös muutoshanke (Maitlis & Christianson 2014.)

Merkityksellistäminen saa alkusysäyksensä vihjeistä, kuten asioista, tapahtumista tai tilanteista, joiden merkitys on epäselvä tai lopputuloksesta ei ole varmaa tietoa. Nämä tilanteet häiritsevät meneillään olevaa asioiden virtaa tekemällä särön maailmankuvaan. Odottamattomat tapahtumat eivät kuitenkaan välttämättä laukaise merkityksellistämistä; sitä ilmenee, kun ristiriita odotetun ja koetun välillä on riittävän suuri ja tärkeä. Tällöin yksilö tai ryhmä lähtee kysymään, mitä tapahtuu ja mitä pitäisi tehdä seuraavaksi. (Maitlis & Christianson 2014.) Vaikka tutkijat ovatkin melko yksimielisiä siitä, miten merkityksellistäminen yleisesti ymmärretään, tutkimuksellisesti lähtökohtaisia eroja on paljon. Näitä ovat muun muassa se, mitä merkityksellistäminen kattaa, miten se saavutetaan, miten sen ajallinen orientaatio ymmärretään ja missä määrin sitä jaetaan. Osa tutkimuksista ymmärtää merkityksellistämisen hyvin yksilöllisenä ja kognitiivisena prosessina (Klein ym. 2006; Louis 1980; Starbuck & Milliken 1988), kun taas toiset luonnostaan sosiaalisena ja diskursiivisena (Maitlis 2005; Weick 1995; Weick ym. 2005). Suurin osa tutkijoista hahmottaa merkityksellistämisen retrospektiivisena eli takautuvana (Weick 1995), mutta jotkut uskovat, että se voi olla myös tulevaisuuteen suuntaava prosessi (Gephart ym. 2010). Tämä tutkimus vahvistaa ajatusta siitä, että merkityksellistäminen suuntautuu tulevaisuuteen, ja se onkin useissa muutosta jäsentävissä tilanteissa tärkeä keino hahmottaa tapahtumia.

Merkityksellistäminen tarjoaa linssin organisaatioiden prosessien ymmärtämiseen. Siinä käytetään apuna toisistaan riippuvaisia sosiaalipsykologisia ominaisuuksia (properties), jotka tarjoavat tavan ymmärtää yksilöiden tapaa antaa merkitystä omalle kompleksiselle ympäristölleen.

Weickin (1995) mukaan merkityksellistämisen prosessin seitsemän ominaisuutta ovat:

- 1) se perustuu identiteetin rakentamiseen
- 2) se on retrospektiivistä eli nojaa menneisiin kokemuksiin tätä hetkeä tarkasteltaessa
- 3) se on toimeenpanevaa
- 4) se on sosiaalista
- 5) se on jatkuvaa

6) se ohjautuu uskottavuuden ja vakuuttavuuden kautta (ennemmin kuin paikkaansa pitävyiden)

7) se keskittyy sisäisiin vihjeisiin ja tarkentaa niitä.

Yksilöllisessä merkityksellistämisen prosessissa nämä seitsemän ominaisuutta eivät ole tasa-arvoisesti näkyvillä. Välillä yksittäinen tai muutama näistä ominaisuuksista voivat nousta merkittävämpään asemaan. Tämän lisäksi seitsemän ominaisuutta voivat vaikuttaa yksilölliseen merkityksellistämiseen yhtäaikaaisesti. Esimerkiksi toimeenpano (enactment) viittaa prosessiin, jossa yksilöt laittavat tietyn merkityksen käytäntöön. Kuten Helms Mills (2003, 174) sanoo, "Jos kuusi muuta ominaisuutta vaikuttavat merkityksellistämiseen, toimeenpano tarkoittaa tuon merkityksen laittamista käytäntöön." Yksilöt voivat hyväksyä merkityksen esimerkiksi sijoittamalla sen kielenkäyttöön ja käyttämällä sitä puheessa muiden organisaation jäsenten kanssa. Toimeenpano voi tulla näkyväksi prosessissa, mutta sama merkityksen toimeenpaneminen voi vaikuttaa myös muiden toimintojen uskottavuuteen ja samaan aikaan yksilöllisten identiteettien rakentumiseen. Kun yksilöt toimivat uskomustensa mukaisesti, he samaan aikaan myös merkityksellistävät niitä. Toimeenpano tarkoittaa, että luomme toimintaa, joka reflektoi omaa kokemustemme merkityksellistämistä omassa ympäristössämme (Helms Mills 2003, 198).

Merkityksellistämistä voidaan kuvata myös prosessiksi, jossa organisaation jäsenet luovat virran tapahtumia, joihin he itse kiinnittävät huomiota (Orton 2000, 231). Toimeenpano on yksi niistä näkökulmista, joka erottaa merkityksellistämisen tulkinnasta. Toimeenpano perustuu ajatukselle, että ihmiset itse ovat avainroolissa luomassa sitä ympäristöä, jossa he ovat (Orton 2000; Weick 1988, 1995, 2003; Weick ym. 2005). Kuten Weick (1988) havainnoi, "henkilöt, jotka toimivat organisaatioissa, tuottavat usein rakenteita, rajoitteita ja mahdollisuuksia, joita ei ennen toimintaa ollut" (1988, 306). Merkityksellistäminen menee tulkintaa pidemmälle, sillä se ottaa huomioon aktiivisen alkuun panemisen tapahtumille ja rakenteille. Lisäksi merkityksellistäminen auttaa ymmärtämään sitä, kun ihmisillä on oma roolinsa niiden samaisten tilanteiden konstruoimisessa, joita he yrittävät ymmärtää (Sutcliffe 2013; Weick 1995; Weick ym. 2005.) Kielenkäyttö tapahtumien kuvaajana on toimeenpanemista ja saa aikaan tapahtumien merkityksellistä. Lopputuloksena yksilöt organisaatioissa eivät merkityksellistä samaa tapahtumaa samalla tavalla. Näin ei voidakaan määritellä yhtä oikeaa merkitystä tietyille kokemuksille. (Thurlow & Helms Mills 2009.) Ajallisen orientaation näkökulmasta Weickin tutkimukset merkityksellistämisestä ovat kehystäneet sen retrospektiiviseksi eli menneeseen suuntautuvaksi prosessiksi. Toisaalta merkityksellistäminen voidaan nähdä myös prospektiivisena prosessina eli tietoisena ja tarkoituksellisenä harkintana tiettyjen toimien – ja erityisesti tekemättä jättämisen – todennäköisistä vaikutuksista tulevaisuudessa (Gioia ym. 1994, 378). Vaikka tämä

näkökulma onkin saanut kannattajia jo aiemmin, on se kerännyt erityistä huomiota viime vuosina. Gioian ajatus ei tue tulevaisuuteen orientoitunutta merkityksellistämistä (Gioia 2006), vaan kuten Schutz (1967) ja Weick (1969), myös Gioia argumentoi, että eteenpäin suuntautuva merkityksellistäminen pitää sisällään ”täydellisen tulevaisuuden” ajatuksen, eli että ihmiset kuvittelevat halutunkaltaisia tulevia tapahtumia. Tämän jälkeen he toimivat, kuin tapahtumat olisivat jo tapahtuneet ja niiden retrospektiivinen tulkinta olisi mahdollista. (Gioia ym. 2002, 623). Kuitenkin osa viimeaikaisista tutkimuksista on päätenyt ajatukseen siitä, että merkityksellistäminen on tulevaisuuteen orientoitunutta (Gephart ym. 2010), ja pyrkii luomaan merkityksellistämistä yksityiskohtaisempia malleja, jotka ottavat huomioon menneen sekä nykyhetken ja tulevaisuuden (Kaplan & Orlikowski 2013; Wiebe 2010.) Weickin mukaan merkityksellistäminen on myös jatkuvaa. Tämän tutkimuksen tulosten valossa jatkuvuutta löytyy erilaisina sekvensseinä. Niiden tiiviys ja syklien pituus vaihtelevat tämän tutkimuksen aineistossa. Ajoittain jatkuvuus on koko ajan käynnissä oleva prosessi, ajoittain se tarkoittaa lyhyitä ja uudelleen eri paikasta käynnistyviä merkityksellistämisen syklejä.

Seitsemään merkityksellistämisen ominaisuuteen kuuluvaa sisäisten vihjeiden ominaisuutta tarvitaan, jotta yksilöt voivat navigoida merkityksellistämisen kompleksisessa prosessissa ja löytää uskottavia merkityksiä. Kun mukana olevat yksilöt luottavat sisäisiin vihjeisiin, he valitsevat tietyn, spesifin vihjeen, jolle he voivat perustaa oman merkityksellistämisen prosessinsa. Weick (1995, 54) tunnistaa vihjeiden olevan linkitettyinä sarjaan ideoita ja toimintoja. Nämä linkit sitovat elementtejä yhteen kognitiivisesti. Tärkeimmiksi näistä seitysemästä ominaisuudesta on nostettu identiteetin ja uskottavuuden ominaisuudet (Helm Mills 2003.) Myös visuaalisia merkityksellistämisen ominaisuuksia painotetaan nykyisin, ja Weick (2001, 9) on täydentänyt merkityksellistämiseen kuuluvaksi myös karttoja ja visualisointeja. Ympäröivä sosiaalinen konteksti, jossa merkityksellistämistä tehdään, vaikuttaa näin myös havaintojen tekemiseen ja merkitysten rakentamiseen.

Merkityksellistämistä on tutkittu monissa eri konteksteissa, joissa rikotut odotukset ovat aiheuttaneet yllätyksiä tai sekaannusta ja laukaisevat tolkkulistamisen prosessin. Näihin kuuluvat muun muassa ympäristökatastrofit, (Meyer 1982) ja organisatoriset kriisit (Brown & Jones 2000; Weick 1988, 1993), uhat organisaation identiteetille (Dutton & Dukerich 1991) sekä suunnitellut organisaatioiden muutoshankkeet (Balogun & Johnson 2004; Gioia & Chittipeddi 1991). Jos merkityksellistämistä tarkastellaan siitä näkökulmasta, mitä se saa aikaan, voidaan löytää ainakin kolme erilaista tutkimuksellista intressiä: Toisaalta on myös paljon tutkittu organisaatioiden oppimista (Christianson ym. 2009; Colville, Hennestad & Thoner 2013; Haas 2006; Thomas, Sussman, & Henderson 2001) sekä innovaatioita ja luovuutta (Drazin ym.1999; Hill & Levenhagen 1995; Ravasi & Turati 2005). Toimijat luovat uutta organisatorista järjestystä merkityksellistämisen avulla rakenteista ja strategioista,

jotka tarjoavat uskottavan vastauksen ympäristön muutoksiin. Toisaalta he myös hyödyntävät merkityksenantoa (sensegiving) vakuuttaakseen muut muutosten arvosta ja selittääkseen kuinka muutosta voidaan toimeenpanna. (Maitlis & Christianson 2014, 90.)

Merkityksellistäminen voi käynnistyä myös suunnitelluista ja odotetuista tapahtumista – ainakin jonkun tai joidenkin taholta organisaatiossa. Merkityksellistämisen tutkimusta on tehty paljon muutosinterventioista, jotka kaikesta suunnittelusta huolimatta usein loukkaavat ja rikkovat odotuksia ja saavat aikaan paljon epävarmuutta, epäselvyyttä ja hämmennystä niissä mukana oleville. Suunnitellut muutosprosessit voivat suoraan kohdistua organisatorisiin merkityksiin kuten identiteettiin tai kulttuuriin, jolloin ne laukaisevat merkityksellistämistä, josta seuraa muutoksia rakenteissa ja toimintatavoissa. Vaihtoehtoisesti – ja melko tyypillisesti – muutosprosessi voi alkaa rakenteellisella muutoksella, joka häiritsee olemassa olevaa ymmärrystä organisaatiosta ja siten johtaa merkityksellistämiseen (Balogun & Johnson 2004; Mantere ym. 2012). Organisaation rakenteelliset muutokset ja tulkinnalliset kehikot voivat myös kietoutua yhteen alusta saakka: silloin merkityksellistäminen käynnistyy sekä johtajan merkityksenantona (sensegiving) että muutoksissa työntekijöiden päivittäisissä toimintatavoissa ja vuorovaikutuksessa.

Useat tutkimukset ovat tarkastelleet sitä, kuinka johtajat sitoutuvat uuteen visioon vastauksena ympäristön muutoksiin (Barr 1998; Dunford & Jones 2000; Nag, Corley & Gioia 2007; Ravasi & Schultz 2006). Näille tutkimuksille tyypillistä ovat havainnot siitä, että johtajat yrittävät laukaista merkityksellistämistä ilmaisemalla uuden suunnan ottamisen tärkeyden organisaatiolle, erityisesti vähättelemällä aikaisempien suuntien toteuttamiskelpoisuutta. Näin organisaation jäsenten merkityksellistäminen on seurausta johtajien merkityksen rikkomisesta (sensebreaking). Siinä johtajat haastavat vallitsevan tilanteen elinkelpoisuutta ja merkityksen antamista (sensegiving), kun he pyrkivät muokkaamaan organisaation jäsenten ymmärrystä myönteiseen suuntaan. Tämä mahdollistuu esimerkiksi silloin, kun johtajat poimivat ja kiinnittävät huomiota vihjeisiin vallitsevista teollisuuden diskursseista, jotka ehdottavat tarvetta muutokselle (Humphreys & Brown 2002; Maitlis & Lawrence 2007), antavat todisteita organisaation huonosta tuloksesta (Sonenshein 2010) tai kertovat ristiriidasta organisaation identiteetin ja ulkoisten mielikuvien välillä (Corley & Gioia 2004; Dutton & Dukerich 1991). Lisäksi on tehty myös paljon tutkimusta organisaatiomuutoksista, jotka liittyvät uudelleenjärjestelyihin, kuten hajautetun organisaatorakenteen luomiseen, itseohjautuvien tiimien käyttöönottoon sekä fuusioitumisen jälkeiseen integraatioon (Balogun & Johnson 2004; Lüscher & Lewis 2008; Vaara 2003; Yu, Engleman & Van de Ven 2005). Nämä tutkimukset esittävät, että muutokset organisaation rakenteissa, rooleissa ja vastuunjaossa luovat vastakohtaisuuksia ja paradokseja organisaation jäsenille ja laukaisevat merkityksellistämistä siitä, mitä heidän työnsä sisältää ja kuinka työtä pitäisi tehdä. (Lüscher & Lewis 2008.)

## 2.6 Teoriakeskustelujen integrointi ja teoreettinen viitekehys

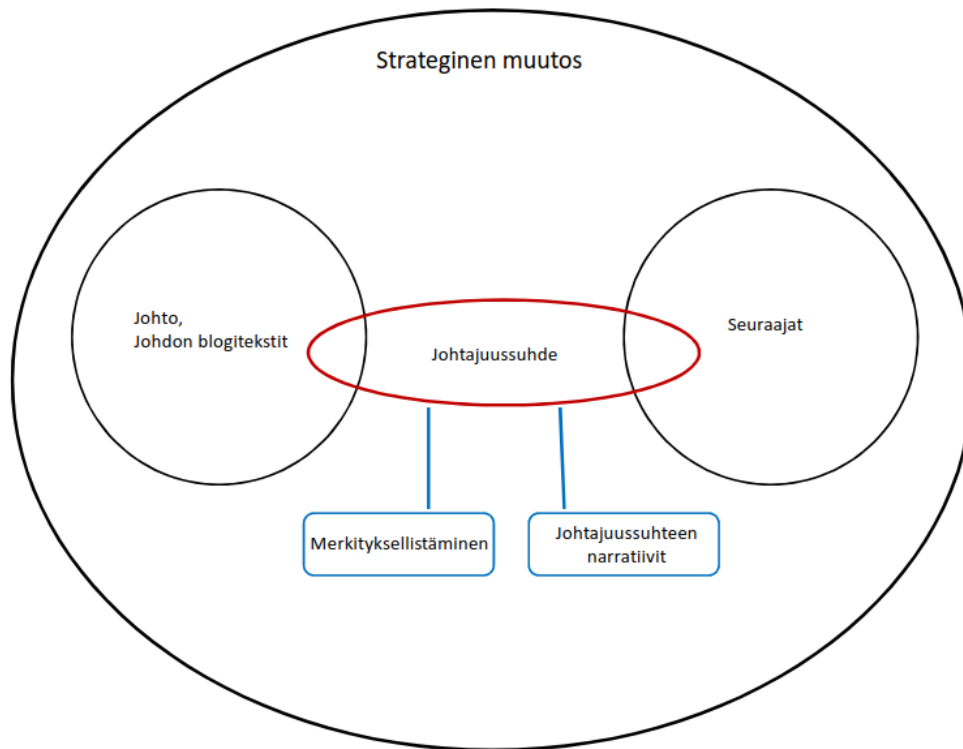
Luvussa kaksi olen esitellyt teoreettisen lähtökohdan, jonka mukaan johtajuus on suhde. Tämä suhde on lähestymistapana kiinnostunut siitä, kuinka johtajat ja seuraajat ovat vuorovaikutuksessa keskenään johtajuuden rakentamisen kontekstissa. Uhl-Bienin ym. (2014) mukaan se ei ole, että johtaminen ja seuraaminen jakaantuisivat organisaatiossa hierarkkisten positioiden perusteella. Se ennemminkin huomioi, että johtajat voivat myös seurata (eivätkä siksi johtaa), ja että alaiset voivat johtaa (eivätkä välttämättä seurata).

Johtajuuden suhteen viitekehyksessä ensisijainen kiinnostuksen kohde seuraajuudessa on, mikä on luonteenomaista seuraajuuskäyttäytymiselle ja kuinka se toimii yhdessä toisen henkilön johtajuuskäyttäytymisen kanssa rakentaakseen johtajuutta ja sen lopputuloksia. Konstruktionistinen lähestymistapa seuraajuuteen tutkii sitä, kuinka yksilöt tai ryhmät sitoutuvat seuraajuuskäyttäytymiseen ja miten nämä käyttäytymisen tavat rakentavat johtajuutta. Seuraajuuden käyttäytymistavat voivat myöntää valtaa ja vaikutusta muille. Nämä käyttäytymistavat assosioituvat siihen, että yksilö ottaa vastaan seuraajan identiteetin tai myöntää johtajan identiteetin (DeRue & Ashford 2010). Tällainen käyttäytyminen voi näyttäytyä reagoimalla toisten toiveisiin siirtämällä niitä, tottelemalla tai noudattamalla niitä. Seuraajuuskäyttäytyminen voi pitää sisällään myös johtajuuden lopputulosten tuottamista yhdessä, vaikka seuraajat eivät täysin myöntäisikään valtaa johtajalle. Näin tekemällä seuraajat voivat antaa neuvoja, haastaa, korjata tai suostutella johtajaa kunnioittavalla ja luottamuksellisella tavalla luodakseen samalla vaikuttavampia lopputuloksia.

Johtajuussuhteen avulla voidaan tarkastella myös "seuraamattomuuden" tilanteita. Seuraamattomuutta ilmenee, kun johtamisyrityksiin ei vastata seuraajuuskäyttäytymisellä. Esimerkiksi vastarinta voi ilmetä seuraamattomuutena: se voi olla passiivista, kuten huomiotta jättämistä tai vetäytymistä (Tepper ym. 2001), joka lopulta tekee johtajuuskäyttäytymisen yritykset tyhjiksi. Vastarintaan liittyvä käyttäytyminen voi olla myös aktiivista, esimerkiksi silloin kun yhden henkilön (esimerkiksi esimiehen) johtamisyritys kohtaa toisen (esimerkiksi alaisen tai ryhmän) johtamisyrityksen, mikä johtaa valtataistelun muodostumiseen. (Bennett 1988.)



Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuvassa 2.



*Kuva 2: Tutkimuksen viitekehys*

Strateginen muutos on tässä tutkimuksessa johtajuuden konteksti. Tutkimuksen viitekehyksessä johtajuus rakentuu narratiivisesti johdon ja seuraajien välille. Johtajuuden ja johtajuussuhteen rakentuminen tapahtuu merkityksellistämisen prosessissa. Seuraajat tekevät aktiivisesti omaa merkityksellistämistyötään tässä merkityksellistämisen prosessissa. Johto materialisoituu tässä tutkimuksessa erityisesti johdon kirjallisiin viesteihin eli blogiteksteihin. Merkityksellistämistyötä tehdessään seuraajat vertaavat, järjestävät, katsovat ajallisesti eri suuntiin ja käyvät keskusteluja. Kaikki tämä rakentaa merkityksiä johtajuussuhteesta ja meneillään olevasta muutoksesta.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen ontologisia ja epistemologisia lähtökohtia, tutkimusasetelmaa, ja tutkimusprosessia sekä aineistonkeruun ja -analyysin menetelmiä.

#### 3.1 Tutkimuksen aineisto

##### 3.1.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on lähestymistapana todellisuutta ymmärtävään pyrkivä. Sitä ei voi suoraan nimetä metodiksi, vaan se voi sisältää useita erilaisia menetelmiä. Tapaustutkimuksen vahvuuksiksi voidaan laskea tutkimuksen ja sen aiheen relevanssi, uuden ilmiön ymmärtäminen ja syvälinen tarkastelu. Yksittäiset tapaustutkimukset (single-case study) ovat tyypillisimpiä merkityksellistämisen (sensemaking) tutkimuskirjallisuudessa, osittain siksi että tämä tutkimusasetelma sopii hyvin sekä jokapäiväisten että erikoisempien merkityksellistämisen esimerkkitapausten tutkimiseen (Yin 2003). Samalla kun tämä tutkimusasetelma tarjoaa syvällistä tietoa tiettyyn tapaukseen, tekee se kontekstienvälisestä vertailusta vaikeampaa. Näin mahdollisten teoreettisten rajaviivojen vetäminen voi olla hankalaa. (Eisenhardt & Graebner 2007). Kun tietous merkityksellistämisestä kasvaa ja tutkijat jatkavat teorian kehittämistä ja eteenpäin viemistä, on tarjolla uutta teoreettista tietoa: silloin voidaan käyttää menetelmiä, joilla verrataan useampia tapauksia joko samassa organisaatiossa tai eri organisaatioissa (Maitlis & Christianson 2014, 107). Myös tämä tutkimus tarjoaa syvällistä ymmärrystä tarkastellusta ajanhetkestä, mutta tulokset eivät sellaisinaan ole siirrettävissä kaikkiin organisaatioihin.

Tapaustutkimusta voi tehdä hyvin erilaisten aineistojen ja menetelmien avulla. Tutkimus voi sisältää haastatteluja, havainnointia, osallistuvaa havainnointia tai toimintatutkimusta, arkistotietojen tai tietojärjestelmien tarjoaman tiedon käsittelyä tai kyselyitä.

Tapaustutkimuksen analysointitekniikoita ovat *pattern matching* eli kaavan tai toimintamallin osoittaminen, *explanation building* eli syy-seuraussuhteen osoittaminen, *time series* eli erillisten ajallisten vaiheiden käsittely case-tapauksessa sekä *logic models*, jossa tarkastellaan monimutkaisia tapahtumaketjuja. (Flyvbjerg 2006.) Tapaustutkimusta kritisoidaan usein siksi, että sen tuloksien yleistettävyyttä ei voida taata. Siggelkowin (2007) mukaan on kuitenkin perustellumpaa pyrkiä vangitsemaan ilmiön rikkaus kuin muodostaa kyseenalaisia väitteitä täydellisyydestä ja kattavuudesta. Hedelmällisempää onkin keskittyä tiettyyn hetkeen, kuten kokoukseen, vuorovaikutustilanteeseen, organisatorisen flow'n yksittäiseen tapahtumaan ja käsitellä laajemmin sen monia puolia kuin yrittää sanoa jotain kaikista havaituista tapahtumista ja tilanteista kenttätöön aikana. Alvessonin ja Kärremanin (2000, 154-155) mukaan tämä on mahdollista vain, jos kenttätöössä havainnointia tehdään keskittyen ja kunnioittaen toimintatapoja, merkityksiä ja puhetta. Olemassa oleviin

teorioihin voidaan tapaustutkimuksen avulla luoda aukkoja, sillä teoriat ovat aina yksinkertaisuuksia: jos ne olisivat yhtä kompleksisia kuin todellisuus, ne eivät olisi käyttökelpoisia. Teorioiden arvo onkin siinä, että ne tekevät läpileikkauksen ominaispiirteisiin ja kaivavat esiin samanlaisuudet eri case-tapauksista. Lähes aina löytyykin tilanteita, joissa teoria ei pidä paikkaansa täydellisesti. Kirjoittajan vastuulla on vakuuttaa lukija siitä, että tämä 'rikkomus' on tärkeä ja herättää oivalluksia poiketessaan aiemmin esitetystä teoriasta. Siggelkowin (2007) mukaan tapaustapaukset voivat myös terävöittää ja tarkentaa olemassa olevia teorioita osoittamalla tutkimusaukkoja ja täyttämällä niitä omalta osaltaan.

Gummessonin (1993) mukaan tapaustutkimus valitaan usein siksi, että kompleksisia prosesseja pyritään ymmärtämään paremmin ja syvällisemmin. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista saada tietoa piilossa olevista ilmiöistä, joita ei ennalta osata tunnistaa tai määritellä. Kahdentyyppiset tapaukset Gummesson haluaa kuitenkin erottaa omasta 'tapauksen määrittelystään': (1) esimerkkinä toimivat case-tapaukset sekä (2) anekdootinomainen evidenssi. Erottavana tekijänä tutkijan tulee pitää sitä, että tapauksen avulla ei osoiteta jo olemassa olevaa käsitystä todeksi eli etsitä haluttua esimerkkiä ympäröivästä maailmasta tukemaan omaa ennako-oletusta. Myöskään puhtaasti havainnollistavassa tarkoituksessa tehdyt caset eivät kuulu tapaustutkimuksen piiriin, vaan sopivat paremmin asioiden omaksumisen helpottamiseen esimerkiksi opetuksessa. Tapaustutkimus on lähestymistapana todellisuutta ymmärtävään pyrkivä. Tapaustutkimus voi hyödyntää kvantitatiivista tai kvalitatiivista metodologiaa – tai näiden kahden yhdistelmää. Erilaiset case-tyypit vastaavat erilaisiin tutkimustarpeisiin. Selittävät caset, joiden tarkoituksena on vastata *kuinka-* ja *miksi-*kysymyksiin. Tutkivat caset tarkastelevat sellaisia kohdeilmiöitä, joista ei vielä tiedetä paljon. Pilottitutkimukset ovat usein juuri tutkivia ja kohdeilmiötä kartoittavia. Deskriptiiviset caset pyrkivät kuvaamaan tilannetta arvottamatta tai analysoimatta sitä. Ennustavat tai ennakoivat caset ovat tulevaisuuden ennustamiseen tarkoitettuja. Spesifit caset selvittävät ja vetävät johtopäätöksiä yksittäisistä organisatorisista tilanteista. Yleiset caset puolestaan tavoittelevat yleistä ymmärrystä ilmiöistä, kuten budjetointiprosessista tai tuotelanseerauksesta. Tapauksen (case) avulla voidaan myös rakentaa teoriaa, testata sitä tai aloittaa muutos. Jos tutkimusalueella kaivataan integraatiota, voidaan sitä luoda casen avulla. Se voi muodostua myös yksittäisestä tutkittavasta tapauksesta (single case study) tai useammasta monitapaustutkimuksena (multiple case study). Caset voivat olla myös sulautettuja suurempiin tapaustutkimuksiin, ne voivat esittää hetkellisen kuvauksen nykytilasta tai jatkuvasta prosessista. Historiallisesta näkökulmasta case voidaan rakentaa myös rekonstruktiiivisesti. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään laadullista narratiivisen analyysin menetelmää. Valittu tutkimustapa edustaa spesifiä tapausta eli casea yhdestä organisaatiosta ja sen meneillään olleesta muutostilanteesta. Tämän tapaustutkimuksen avulla rakennetaan aineistolähtöisesti myös teoreettista ymmärrystä.

Tapaustutkimuksen haasteita kuvaa osuvasti Flyvbjergin (2006) lista viidestä tapaustutkimukseen kohdistuvasta väärinymmärryksestä. Ensimmäinen niistä koskee kontekstista riippumattoman tiedon paremmuutta. Voidaan kuitenkin ajatella, että yleisen ja teoreettisen tiedon lisäksi arvokasta on myös sellainen tieto, jota tapaustutkimus tuottaa: kontekstisidonnaista, konkreettista ja käytännönläheistä. Toinen väärinymmärrys liittyy jo mainittuun yleistettävyyteen. Laadullisessa tapaustutkimuksessa yleistettävyys ei kuitenkaan ole samalla tavalla tavoitteellista kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kolmas väärinymmärrys liittyy olettamukseen siitä, että tapaustutkimus on toimivaa tutkimushypoteesien rakentamiseen, ei niinkään niiden testaamiseen. Muut menetelmät on tässä vertailussa nähty parempina hypoteesien testaajina. Edelleen laadullinen tutkimus ei lähtökohtaisesti aseta hypoteeseja testattavaksi. Flyvbjergin (2006) listan neljäs kohta kritisoi tapaustutkimuksen pyrkimystä vahvistaa ennalta tehtyjä olettamuksia todellisuudesta. Usein tilanne on kuitenkin juuri päinvastainen; tutkijan tekemä argumentointi korjaa ennakkoon tehtyjä olettamuksia tutkimuksenteon edetessä. Viides väärinymmärrys koskee teorian rakentamisen problematiikkaa yksittäisen tapauksen pohjalta. Vaikka tutkittavia tapauksia saattaakin olla vain yksi, on kyseessä oleva tapaus kuitenkin todellisuudessa olemassa, ja sen ongelma on ratkaistava. Todellisuuden luonteen tarkastelua eli ontologiaa on tarpeellista pohtia myös tapaustutkimuksen yhteydessä. Burrell ja Morgan (1979) jaottelevat lähestymistavat realistisiin ja nominalistisiin. Realistisessa ajattelussa painottuvat faktat objektiivisina ja mitattavina totuuksina. Nominalistisessa lähestymistavassa faktojen ajatellaan olevan subjektiivisia ja tulkintojen totuudesta muodostuvan yksilöllisesti. Johtamis- ja organisaatiotutkimus voi perustua näistä molempiin. Oleellista on kuitenkin ymmärtää se, minkälaisia materiaaleja oman totuuskäsityksensä tueksi esittää tieteellisenä evidenssinä. Nämä valinnat riippuvat siitä, minkälaisen tutkimusongelmien, tavoitteiden, käsitteiden, teorioiden ja kontekstien kanssa tutkija on tekemisissä. Se minkä ymmärrämme faktoiksi, on siis kontekstuaalista.

### *3.1.2 Empiirinen tutkimuskohde ja tutkimusprosessin kuvaus*

Tutkittu organisaatio on vuonna 1901 perustettu suomalainen teollisuusyritys, joka toimii valmistavassa teollisuudessa. Yrityksessä on henkilöstöä yhteensä noin 400. Sen pääkonttori on Tampereella, ja tytäryhtiöitä on seitsemässä Euroopan maassa, Yhdysvalloissa ja Japanissa. Yritys valmistaa laitteita ja järjestelmiä teollisuusautomaatioon. Strateginen muutos ja siihen liittyvä organisaatiouudistus oli käynnistetty joitakin kuukausia ennen haastattelujen toteuttamista. Muutoksen myötä palveluliiketoiminnan merkitys yrityksen toiminnassa kasvoi. Meneillään ollut muutos koski sekä yrityksen strategista toimintaa että laajaa rakenteellista organisaatiomuutosta matriisiorganisaatioksi. Muutoksia tapahtui

kaikilla organisaation tasoilla, yksittäisten työntekijöiden työtehtävistä koko organisaation uuteen strategiseen suuntaan.

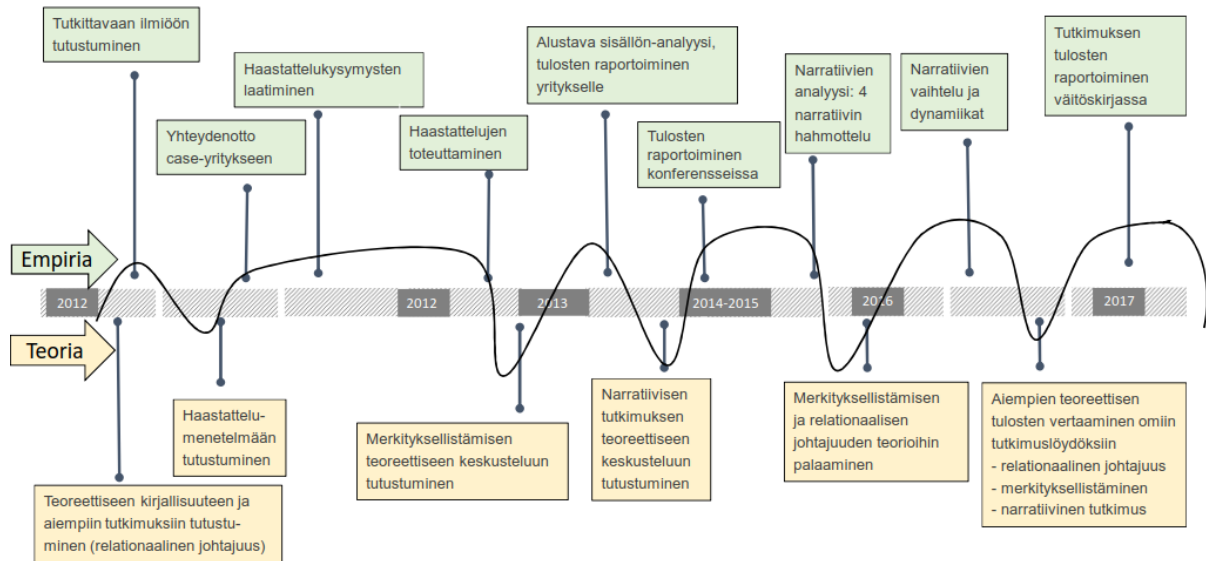
Yrityksen johtoryhmän jäsenet kirjoittivat muutokseen liittyviä blogitekstejä, joiden tavoitteena oli kertoa muutosprosessin taustoja ja käytännön yksityiskohtia. Blogitekstien kirjoittajat olivat case-yrityksen johtoryhmän jäseniä ja edustivat yrityksen ylintä johtoa. Johtajien henkilökohtaisiin esiintymisiin yrityksen tiloissa oli totuttu. Tutkimusaineiston keruun hetkellä digitaalisten viestien vastaanottajia oli noin 200, ja heillä kaikilla oli pääsy tietokoneilta organisaation intranetiin. Aineistonkeruun aikaan organisaation viestintä sisälsi sekä suullista että kirjallista materiaalia. Kirjallinen viestintä oli keskitetty verkkoon ja sisäisenä kanavana toimi intranet. Myös sähköposti ja pikaviestisovellus olivat käytössä. Teknologiavälitteisellä viestinnällä oli merkittävä rooli sisäisessä kokonaisviestinnässä. Yrityksessä järjestettiin kuukausittain infotilaisuuksia, joissa ylin johto kävi läpi myyntitietoja, keskeisiä muutoksia ja muita uusia asioita. Infotilaisuudet videoitiin ja ne olivat katsottavissa suorana lähetyksenä ja nauhoitteina jälkikäteen myös yrityksen muissa toimipisteissä. Tästä muutoksesta oli ennen haastatteluja kerrottu kaikille organisaation jäsenille sekä suullisesti että intranetin, blogitekstien ja videoiden välityksellä sähköisesti. Se tarjosi ainakin teknisesti mahdollisuuden samanaikaisuuteen maantieteellisestä sijainnista huolimatta.

Tutkimusprosessi käynnistyi ensimmäisen tutkimussuunnitelman laatimisella keväällä 2012. Alustavia suunnitelmia väitöskirjan aiheesta minulla oli jo keväällä 2010, jolloin jatko-opintooikeus tätä tutkimusta varten myönnettiin Tampereen teknillisen yliopiston teollisuustalouden laitokselle. Kevään ja alkusyksyn 2012 aikana tutustuin tutkittavan ilmiön eli relationaalisen johtajuuden teoreettiseen kirjallisuuteen. Oma taustani ja työhistoriani vuorovaikutuksen ja viestinnän parissa ohjasi kiinnostustani tutkia sellaista ilmiötä, jossa juuri suhteilla ja vuorovaikutuksella on merkittävä rooli. Myös muutos johtaminen kontekstina valikoitui mielekkääksi tutkimuksenteon kannalta. Samaan aikaan käytiin keskusteluja useamman organisaation kanssa mahdollisesta yhteistyöstä ja case-organisaation valinnasta. Tutkittavaksi kohdeorganisaatioksi valikoitui Tampereella pääkonttoriaan pitävää suomalainen teollisuusyritys. Yhteistyö käynnistyi tapaamisella, jossa selvennettiin tutkimuksen tavoitteita, kohdeorganisaation toiveita ja meneillään ollutta muutosta. Haastattelujen tavoitteena oli saada tietoa siitä, mitä organisaation jäsenet ajattelivat muutoksesta, johdosta ja muutokseen liittyvästä johtamisviestinnästä. Haastatteluaineiston keräämisestä kerron laajemmin luvussa 3.2.4. Ennen haastatteluja tutustuin haastatteluun tutkimusmenetelmänä lukemalla metodologiakirjallisuutta. Haastatteluja varten laadin puolistrukturoidun haastattelurungon, jossa oli huomioitu muutoksen konteksti ja johtajuussuhteeseen liittyviä näkökulmia. Alkuperäinen haastattelurunko ja haastattelun suunnitelma pitivät sisällään tarkempaa keskustelua organisaation käytössä olleista viestintävälineistä. Ne näkyvät haastattelurungon kysymyksissä omina kohtinaan (liite 1), mutta lopullisessa analyysissä niiden osuus ei ole niin

merkittävä. Keräsin tutkimuksen aineiston marras–joulukuussa 2012. Tuolloin tein 20 puolistrukturoitua teemahaastattelua, joista 14 Tampereella, kolme Vantaalla ja kolme Vaasassa.

Haastattelujen litteroinnin jälkeen aloitin heti alustavan sisällönanalyysin tuloksista. Nämä sisällönanalyysistä selvinneet ensimmäiset tulokset raportoin case-yrityksen johtoryhmälle helmikuussa 2013. Haastatteluissa muutosviestinnästä puhuttaessa esiin nousi johtoryhmän jäsenten kirjoittama blogi yrityksen intranetissä. Kaikilla 20 haastatellulla oli blogista jotakin sanottavaa, ja useat heistä palasivat aiheeseen haastattelun aikana uudelleen. Blogin merkityksellisyys koko tutkimuksen kannalta alkoi tässä vaiheessa hahmottua. Blogien merkitystä johtajuussuhteen rakentumisessa käsitellään myöhemmin empiristen tulosten yhteydessä. Vastapalveluksena pääsystä yritykseen järjestettiin johtoryhmän jäsenille koulutus. Koulutuksessa annoin bloggaavan johtoryhmän jäsenille myös palautetta heidän teksteistään. Yhtenä tutkimuksellisena vaihtoehtona olisi ollut yrityksen sisäisten viestien analysointi. Tämän tutkimuksen fokuksen kannalta se ei kuitenkaan olisi ollut tarkoituksenmukaista, sillä tarkasteltavana ovat juurikin seuraajien muutosnarratiivit ja seuraajien tekemät tulkinnot. Tutkijan oman tulkinnan tarjoaminen tähän rinnalle olisi luonut tarpeettoman vertailuasetelman tulkintojen välille.

Haastatteluaineiston käsittelyn yhteydessä luin myös organisaatiomuutokseen liittyvää kirjallisuutta, josta nousi esiin merkityksellistämisen (sensemaking) käsite. Lukiessa tästä aihepiiristä kävi selväksi, että oma johtajuuden tutkimuskohteeni ja ilmiö, jota tutkimuksellisesti halusin selvittää, hyötyisi juuri merkityksellistämisen näkökulman huomioimisesta. Tässä vaiheessa myös tutkimuskysymys alkoi muotoutua. Alun perin haastatteluaineistoon oli tarkoituksena tehdä pelkästään sisällönanalyysia ja raportoida haastateltujen kokemuksia johtajuudesta ja muutoksesta sellaisina kuin he ne näkivät ja kokivat. Alustavan sisällönanalyysin aikana alkoi hahmottua myös tarinallisuuden ja narratiivisuuden merkitys tutkittavan organisaation muutoksessa. Haastatellut puhuivat jatkokertomuksesta, jännitystarinasta ja johtajista tarinankertojina. Lisäksi he käyttivät kuvallista kieltä ja metaforia kuvaillessaan muutosta. Näin narratiivinen tutkimus löysi paikkansa tämän tutkimuksen metodologiassa. Tutkimusprosessin etenemistä on kuvattu kuvassa 3.



Kuva 3: Tutkimusprosessin eteneminen

Empiirisen ja teoreettisen tutkimustyön vuorottelusta muodostui väitöstutkimukselle tyypillinen hermeneuttinen vuorottelu. Narratiivisen analyysin avulla eriteltyjä alustavia tuloksia esittelin akateemisissa tutkimuskonferensseissa <sup>1</sup> vuosien 2013-2014 aikana. Kun olin lukenut tutkimusaineistoa läpi riittävän monta kertaa, alkoi aineistosta nousta kuitenkin esiin myös tarinallista muutosta kuvaavaa puhetapaa, joka kiinnitti tutkijan huomioni. Eri haastatellut sanoittivat kokemuksiaan samoilla tavoilla. Aluksi sekavalta vaikuttaneesta haastattelupuheesta oli tunnistettavissa usean lukukerran jälkeen erilaisia narratiivisia kerrontatapoja. Näistä muodostin ja koostin neljä narratiivia syksyn 2015 aikana. Nimesin

<sup>1</sup> Communicative relationship between leader and a follower: organizational sensemaking perspective (The 23rd Nordic Academy of Management Conference, Copenhagen Business School, CBS, 12–14.8.2015)

Metaphors describing organisational change and expressing resistance: How subordinates produce language to meet the needs of sensemaking? (11th International Conference on Organizational Discourse, Cardiff, 9.-11.7.2014)

Narrative construction of leadership: Role of the recipient in organizations going through strategic changes (EURAM 2014 Doctoral Colloquium 2.-3.6.2014, University of Valencia, Valencia, Spain)

Narratives of blog texts and intranet news in change related communication: Managers as internal and external narrators (22nd Nordic Academy of Management Conference 18.-23.8.2013, Reykjavik, Iceland)

Narratives of blog texts and intranet news in change related communication: How narratives used construe needs for sensemaking? (5th International Conference on Rhetoric and Narratives in Management Research (RNMR 13), 25.–27.3.2013, ESADE – Universitat Ramon Llull, Barcelona, Spain)

Role of 'the audience' in change related communication: Leaders as organizational storytellers, followers as interpreters Untold stories? A storytelling conference (The 20th in the Storytelling Seminar Series), 13-14.6.2013, Lincoln, UK)

Story best told? Leaders communicating about change: The recipients point of view in computer-mediated communication (SCOS 2012 - 30th Standing Conference on Organizational Symbolism, 11-14.7.2012, Barcelona, Spain)

nämä narratiivit seuraavasti: *Seuraaja näyttää tietä, Johto näyttää tietä, Aika näyttää ja Ulkopuolisuuden narratiivi*. Seuraavassa vaiheessa analysoin neljää narratiivia kutakin vuorollaan Weickin (1995) merkityksellistämisen seitsemän ominaisuuden kautta (ks. kappale 2.4.3). Weickin seitsemän ominaisuuden lisäksi otin analyysiin mukaan myös johtajuussuhteen tarkastelun kussakin narratiivissa. Näitä narratiiveja esiintyi yksittäisten haastateltujen kerronnassa vaihtelevasti ja ne vuorottelivat kerronnassa välillä hyvinkin tiheään. Noin 30-60 minuuttia kestäneissä haastatteluissa oli kaikissa vähintään kahta eri narratiivia, ja vilkkaimmin vaihtuvissa haastatteluissa niitä oli seitsemää erilaista. Narratiivien vaihtelua tarkastelin erivärisien post it -lappujen avulla. Kullekin narratiiville oli varattuna yksi väri: järjestin lappuja ajalliseen järjestykseen. Tämän työn lopputulos on raportoitu liitteessä 2.

Maaliskuusta joulukuuhun 2016 olin muissa työtehtävissä, eikä väitöstutkimus tuona aikana edennyt käytännössä ollenkaan. Tammikuussa 2017 tutkimus käynnistyi uudelleen. Tällä luentakerralla narratiivien vaihtelusta löytyi tunnistettavaa ja toistuvaa dynamiikkaa, jota tämä tutkimus erittelee ja analysoi. Vaihtelusta on tammi-helmikuun 2017 aikana eritelty kuusi toistuvaa dynamiikkaa. Näille dynamiikoille olen antanut nimet: *turhautunut dynamiikka, vertikaalisesti vuorotteleva, muutoksen moninaisuuden hahmottava, hierarkkinen, odottava ja muutoksessa mukana elävä dynamiikka*. Niissä näkyy kussakin erilainen tulkinta johtajuussuhteesta. Aineiston empiirisen tarkastelun päätteeksi vertaan tuloksia aiempiin teoreettisiin tutkimustuloksiin relationaalisesta johtajuudesta, merkityksellistämisestä sekä narratiivisuudesta ja teen johtopäätökset tutkimukseni kohdeilmiöstä.

### 3.1.3 Aineistonkeruu

Keräsin tämän tutkimuksen aineiston 14.11.–14.12.2012 suomalaisesta teollisuusyrityksestä, jossa tein 20 puolistrukturoitua teemahaastattelua. Yrityksessä haastattelin 20 organisaation jäsentä. Osa heistä toimi esimiesasemassa, mutta kukaan heistä ei kuulunut yrityksen ylimpään johtoon eikä itse osallistunut strategisen muutoksen suunnitteluun tai käynnistämiseen. Haastatellut henkilöt olivat yrityksen suomalaisia työntekijöitä, toimihenkilöitä (16) sekä tuotantotyöntekijöitä (4). Haastatelluista naisia oli neljä ja miehiä 16. Haastateltujen työnkuvia olivat muun muassa ostaja, ohjelmistosuunnittelija, tuotepäällikkö, it-tukihenkilö, hr-spesialisti sekä lämpökäsittelijä. Haastattelut kestivät noin 24–55 minuuttia. Haastattelun tavoitteena on Eskolan ja Suorannan (1998, 86) mukaan selvittää tutkittavien ajatuksia ja mielipiteitä. Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tosin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. Haastattelussa henkilö (haastattelijä) esittää toiselle henkilölle (haastateltava) kysymyksiä. Perinteisestä kysymys-vastaus-haastattelusta on yhä enemmän



siirrytty keskustelunomaisempiin haastattelutyyppeihin. Haastattelulle vuorovaikutustilanteena on ominaista, että se on 1.) ennalta suunniteltu ja 2.) haastattelijan alulle panema. Siinä 3.) haastattelijalla joutuu usein motivoimaan haastateltavaa ja pitämään haastattelua yllä sekä 4.) tuntee roolinsa. Lisäksi 5.) haastateltavan on luotettava siihen, että hänen kertomisiansa käsitellään luottamuksellisesti.

Eskola ja Suoranta esittävät (1998, 87) jaottelun, jonka mukaan haastattelutyypit voidaan jakaa neljään eri tyyppiin sen mukaan, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelijalla jäsentää haastattelutilannetta. 1.) Strukturoidussa haastattelussa, joka on verrattavissa lomakehaastatteluun, kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Myös vastausvaihtoehdot ovat kaikille samat. 2.) Puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa strukturoidusta siinä, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastausvaihtoehdot eivät ole valmiina. Haastateltava saa vastata kysymyksiin puolistrukturoidussa haastattelussa omin sanoin. 3.) Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on etukäteen määritelty. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelijalla varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. 4.) Avoimessa haastattelussa tilanne muistuttaa kaikkein eniten tavallista keskustelua. Haastattelijalla ja haastateltavalla keskustelevalle tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi kaikkia teema-alueita.

Tässä tutkimuksessa käytettiin *puolistrukturoitua haastattelua*, joka lähenee menetelmällisesti myös teemahaastattelua. Avoimuudessaan teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.) Tuomen ja Sarajärven mukaan on makukysymys, pitääkö kaikille tiedonantajille esittää kaikki suunnitellut kysymykset ja pitääkö kysymykset esittää tietyssä järjestyksessä. Yhdenmukaisuuden vaatimuksen aste vaihtelee teemahaastattelulla toteutetusta tutkimuksesta toiseen. Vaihteluväli on lähes avoimen haastattelun tyyppisestä haastattelusta strukturoidusti etenevään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77.) Haastattelua voidaan aineistonkeruun menetelmänä kritisoida siitä, että haastateltavien kokemukset eivät kuitenkaan koskaan ole sellaisenaan säilöttyinä muistiin eikä niitä siksi voida erottaa kerrottavaksi koherentteina kokonaisuuksina ajasta ja paikasta riippumatta. Tapahtumista tai kokemuksista kerrotaan ajan kuluessa erilaisia versioita (ks. esim. Hyvärinen 2008). Kertomus avaa aina kerrontatilanteessa – ja myös sen ehdoilla – kertojaan kiinnittyvän kokemuksen. Tavoitettavissa on tällöin senhetkinen tiedollinen ja totuudellinen ulottuvuus. Vaikka aineisto käsittelee organisaation toimintaa yhtenäisenä merkityksellistämisen prosessina, on valitulla menetelmällä saatu nostettua myös yksilöllisiä ääniä esille.

Haastatteluaineiston lisäksi sekundäärisenä tutkimusaineistona toimii myös kohdeorganisaatiosta saadut kirjalliset materiaalit eli blogitekstit ja intranetin uutiset, jotka liittyvät muutokseen.

Haastatteluaineiston keräämisessä oli tässä tutkimuksessa käytössä puolistrukturoitu haastattelurunko (liite 1). Vastaajia pyydettiin kuvailemaan meneillään ollutta muutosta, esimies-alaisuhteita sekä viestintää ja tiedonkulkua yrityksessä. Vastaajia pyydettiin erittelemään blogitekstien ja intranetin uutisten vaikuttavuutta, ymmärrettävyyttä ja sävyä sekä sitä, kuka teksteissä heidän mielestään puhuu. Haastattelujen keskeinen tavoite oli saada aikaan vapaata keskustelua. Tässä onnistuttiin melko hyvin, sillä useat informantit kertoivat organisaation tilanteista ja asioista omin sanoin, ilman että tutkija ehti kysyä niistä nimetysti. Haastatteluissa tuli esiin myös sellaisia näkökulmia, joihin tutkijana en ollut etukäteen valmistautunut. Haastatteluissa oli keskustelun tueksi mukana neljä muutosta koskevaa intranetin uutista ja kaksi johtoryhmän jäsenten kirjoittamaa blogitekstiä. Intranetin uutiset olivat tiedottavia tekstejä, jotka olivat ilmestyneet 1–2 viikon välein muutoksen käynnistämisvaiheessa. Johdon blogista yrityksessä vastaa johtoryhmä, jonka jäsenistä kukin vuorollaan kirjoittaa blogitekstin. Uusia tekstejä julkaistiin noin neljän viikon välein. Haastattelussa mukana olleet blogitekstit käsittelivät molemmat meneillään ollutta muutosta. Blogitekstejä tai intranetin uutisia ei kommentoitu organisaatiossa virtuaalisesti esimerkiksi intranetissä tai blogialustan keskustelupalstoilla.

## **3.2 Tutkimuksen analyysi**

### **3.2.1 Miten aineisto analysoitiin**

Klassinen narratiivien tutkimus eli narratologia tutkii kerronnan yleistä kielioppia ja kertomusten rakentumista käsitteiden avulla. Gerard Genette (1972/1980) on määritellyt kertomuksen eritasoisten komponenttien yhdistelmäksi. Kertomusten tutkimuksessa analysoidaan näitä tasoja ja niiden välisiä suhteita. *Tekstin* taso on puhetta tai kirjoitusta – sitä kieltä, jolla tarinat kerrotaan. Prosessin taso, jossa tarinat tuotetaan kertomuksiksi erilaisin keinoin, on *kerronnan* taso. *Tarinan* taso puolestaan sisältää eri keinoin kerrotut tapahtumat, jotka voidaan irrottaa tekstistä ja asettaa esimerkiksi kronologiseen järjestykseen. Tarinan irrottaminen kerrotusta kertomuksesta on kuitenkin aina enemmän ja vähemmän päättelyn tulos. Menetelmää hyödyntäessään tutkija – kuten myös tässä tutkimuksessa – tekee analyysia jo aineiston järjestämisen vaiheessa. Tutkimusta ja analyysia tehtäessä nämä eri tasot tulee erottaa, jotta tutkijan ote aineistoonsa säilyy. Informantti muodostaa oman kerrontansa, josta tutkija hahmottelee tekstin ja koostaa lopulta narratiivin. Narratiivisessa tarkastelussa informantin tarina abstrahoidaan tekstistä tai puheesta. Myös tässä tutkimuksessa haastattelun aikajärjestys ja kesto saattavat poiketa paljonkin siitä, mitä todellisuudessa on ajallisesti tapahtunut. Tutkijan tehtävänä on tässä

luoda narratiivi ja kutoa langat yhteen. Riskinä saattaa olla se, että tutkija hukkaa joitakin kertojan tekemiä merkityksenantoja. Toisaalta, antamalla aikaa ja esittämällä tarvittaessa lisäkysymyksiä, voi tutkija helpottaa narratiivin koostamista.

Tässä tutkimuksessa käsittelen narratiiveja tavalla, joka haastaa teoreettisia lähtökohtia merkityksellistämisen (sensemaking) perinteisestä näkökulmasta ja laajentaa käsittelyä aineistolähtöisesti uudentyyppisen analyysin suuntaan. En analysoi narratiiveja tuotettuina tarinoina, vaan olen tunnistanut informanttien kerronnasta jaksottaista narratiivisuutta. Olen tehnyt narratiivisen analyysin tässä tutkimuksessa ennalta strukturoimattomasti. Rakennan aineistolähtöisesti neljä erilaista narratiivia enkä tutkimuksen alkuvaiheessa ryhmitellyt tai päättänyt niitä etukäteen. Aineisto on saanut mahdollisuuden puhua, ja kerronta on pyritty ottamaan huomioon sen koko rikkaudessaan. Useiden lukukertojen jälkeen nämä narratiivit saavat muotonsa ja tarkentuvat. Voidaankin arvioida, että tutkimuksessa on sen aineistolähtöisen lähestymistavan ansiosta vaikutteita grounded theory -metodologiasta. Tämän tutkimuksen metodologinen käsittelytapa ja teoreettinen viitekehys ovat ottaneet uusia suuntia ja tarkentuneet tutkimuksen teon aikana. Siksi teorian kehittymisessä yhtäaikaaisesti aineiston keruun ja analyysin kanssa onkin grounded theory -metodologian ominaispiirteitä (ks. esim. Glaser & Strauss 1967; Charmaz 2000.) Vaikutteista huolimatta tämä tutkimus ei täytä kaikkia grounded theory -metodologian kriteerejä eikä siksi lukeudu sen edustajaksi, sillä tutkimuksen taustalla on etabloitunut narratiivinen tutkimusperinne.

Sosiaalitieteissä ei aina olla kiinnostuneita siitä, miten kerrotaan ja millainen kertomus jostain kokemuksesta syntyy vaan usein tyydytään tutkimaan sitä, mitä kerrotaan sisällön eri erittelyistä. Tällöin käsitteet *kertomus* ja *tarina* ymmärretään usein synonyymeiksi. Näin toimimalla menetetään Aaltosen ja Leimumäen mukaan (2011, 121) käsitteiden erottamisen tarjoamia mahdollisuuksia analyysissa. Tässä tutkimuksessa *narratiivisen analyysin tasoja* kuitenkin hyödynnetään Genetten (1972/1980) jaottelun mukaisesti:

- *teksti* – litteroitu haastatteluaineisto
- *kerronta* – tutkijan luenta aineistosta ja aineiston järjestäminen ja analyysi
- *tarina* – neljä narratiivia, joissa ilmenee *kerronnallisuutta*

Tekstin tasolla käsittelen litteroitua haastatteluaineistoa. Siitä tein aluksi alustavaa sisällönanalyysia. Pian kuitenkin kävi ilmi, että haastatteluaineisto oli huomattavan rikasta ja siksi tekstin tasolta oli perusteltua siirtyä tarkastelemaan kerrontaa. Genetten termin kerronta edustaa tässä tutkimuksessa tutkijan luentaa aineistosta. Se on myös aineiston järjestämistä ja analyysia. Tarinoiden tasolle tutkimuksessa päästään, kun tarkastelen neljää tutkijan rakentamaa narratiivia, joissa ilmenee kerronnallisuutta. Kerronnallisuus onkin kertomusta käyttökelpoisempi käsite kuvaamaan analyysin kohdetta. Haastatteluaineistoa voi olla vaikea mieltää kertomukseksi, kun sitä yrittää hahmottaa erilaisten kertomuksen

kriteeristöjen mukaan (esim. Carrol 2001). Suulliset kertomukset eivät ole samalla tavoin harkitusti rakennettuja kokonaisuuksia kuin fiktiiviset kertomukset, joihin on sovellettu narratiivista analyysia. Siksi tässäkin tutkimuksessa voidaan todeta, että enemmän kuin yhtä kokonaisuutta (kertomusta), tutkitaan *prosessia*, jossa kokemus *kerronnallistuu*. Kerronnallisuuden tutkimuksen myötä näkökulmaa onkin siirretty kertomusteksteistä kertomusten ja lukijoiden väliseen suhteeseen eli siihen, miten teoreettinen tai oikea lukija konstruoi tekstin – esimerkiksi haastattelupuheen – kertomukseksi. (Aaltonen & Leimumäki 2011, 124-125.) Abbot (2009) nimittää kerronnallisuutta tekstin piirteenä kyvyksi herättää narratiivinen responssi. Kerronnallisuus on Abbotin mukaan suhteellinen ominaisuus, joka voi vaihdella vahvasta heikkoon. Heikosti kerronnallinen teksti vaatii enemmän tulkintaa ja analyttistä tarkkuutta herättääkseen narratiivisen responssin kuin sellainen aineisto, joka ilmentää vahvaa kerronnallisuutta. Myös tämän tutkimuksen aineistossa on havaittavissa suurta vaihtelua vahvan ja heikon kerronnallisuuden välillä. Tutkijan luenta ja narratiivin muodostaminen ovat vaatineet erityistä tulkintaa silloin, kun narratiivinen responssi on ollut vähäistä. Kerronnallisuus on tästä vaihtelusta huolimatta leimallista kerätylle haastatteluaineistolle, ja omalta osaltaan myös ohjannut tämän tutkimuksen menetelmien valintaa.

Tämän tutkimuksen aineistosta erittelen kerronnan ja narratiivien avulla tapahtuvaan merkityksellistämiseen liittyviä näkökulmia. Tämä analyysi tuottaa myös tietoa seuraajan suhtautumisesta johtoon ja muutokseen. Näiden avulla voidaan rakentaa kuvaa johtajan ja seuraajan välisestä suhteesta ja sekä johtajuudesta, joka rakentuu virtuaalisessa tilassa. Erityisesti organisatorinen merkityksellistämistyö ja merkityksenanto saavat lisävaloa muutoksen kontekstissa.

### 3.2.2 Neljä narratiivia: Esimerkki narratiivin rakentamisesta

Tässä tutkimuksessa oli alun perin tarkoitus tehdä sisällönanalyysia ja teemoittelua puolistrukturoidulla teemahaastattelulla kerätystä haastatteluaineistosta. Tutkimusaineiston ensimmäisessä vaiheessa teinkin juuri aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tämän analyysikierroksen tulokset raportoin tutkittavana olleelle kohdeorganisaatiolle. Aineiston keräämisen ja uudelleen luennan jälkeen kävi kuitenkin ilmi, että siitä oli saatavissa irti enemmän kuin vain sisällöllisiä teemoja. Aineistosta löytyi rikasta ilmaisua, värikkäitä tarinoita ja yllättävää kielenkäyttöä. Tätä kaikkea oli tutkittava muilla menetelmillä kuin pelkästään sisällönanalyysin keinoin.

*Aineistolähtöinen* kertomuksen analyysi perustuu aina kykyyn tehdä erotteluita erilaisten kertomisen tapojen välillä. Käytin Genetten (1972/1980) jaottelua tekstiin, kerrontaan ja tarinaan kolmena eri ulottuvuutena lähtökohtana analyysille. Aineistolähtöinen tulkinta voi perustua vain kertovan tekstin analyysiin. Aineistolähtöistä narratiivista analyysia tein

litteroituun haastatteluaineistoon usealla eri luennan kierroksella. Vain harvoin haastattelu on sellaisenaan yksi ja kokonainen kertomus. Yleensä kerronnallinen haastattelu koostuu erilaisista jaksoista, ja haastateltava haluaa uusia kysymyksiä joihin vastata. Toisaalta kertomuksia saattaa yllättäen esiintyä myös teemahaastatteluissa tai asiantuntijahaastatteluissa. Haastattelukertomuksen analyysissa ei Hyvärisen mukaan (2011, 91) pidäkään heti edetä kysymykseen siitä, mitä kertomus sanoo ulkopuolisesta maailmasta. Ensin täytyy paikantaa, missä kohtaa aineistoa kertomuksia ylipäättään on. Lisäksi halutaan tietää, miksi vaikuttava kertomus kerrotaan juuri tällä kohtaa ja mikä on kertomuksen funktio.

Narratiivit on tässä tutkimuksessa rakennettu sen havainnon pohjalta, että haastatteluaineistosta löytyi erilaisia puhetapoja ja suhtautumisia muutokseen ja organisaation johtoon. Yksittäiset rakennetut narratiivit eivät kuitenkaan sellaisenaan edusta yhtä haastateltavaa tai seuraajaa. Haastatteluaineistosta nousi esiin neljä erilaista puhetapaa ja kokemusmaailmaa. Haastatteluista on aineistolähtöisesti rakennettu neljä narratiivia muutoksesta. Nämä narratiivit ovat: a) *Seuraaja näyttää tietä*, b) *Johto näyttää tietä*, c) *Aika näyttää* ja d) *Ulkopuolisuuden* narratiivi. Sama henkilö saattaa haastattelun aikana kertoa kaikkia neljää narratiivia eri vaiheissa haastattelua, ja kerronta oli ajoittain hyvinkin fragmentoitunutta ja sekavaa. Sama haastateltava saattoi haastattelun eri vaiheissa olla hyvin kriittinen tai toisaalta myönteinen johtoa ja muutosta kohtaan. Haasteltavien puhe muodosti tarinoita: osa tarinoista koski menneisyyttä, osa meneillään olevaa muutosta. Monet puhuivat johdosta ja johtajista, ja osa haastateltavista visioi myös tulevaa ja antoi esimerkiksi ohjeita johdolle. Narratiivit perustuvat täysin haastateltujen puheeseen ja suoriin lainauksiin haastatteluaineistosta. Tutkijan tehtävänä on ollut puhekielisyyksien muokkaaminen sekä lauserakenteiden selventäminen muun muassa toistoa ja täytesanoja poistamalla. Narratiivit on rakennettu tarinan muotoon siten, että niistä on löydettävissä juonen kulku. Narratiivit noudattavat rakennetta, josta erottuu alku, keskikohta ja loppu.

Narratiivien analysoinnissa käytän lähtökohtana Weickin seitsemää merkityksellistämisen ominaisuutta. Jokaista narratiivia arvioidaan näiden ominaisuuksien pohjalta, mutta tarkastelua laajennetaan huomioiden merkityksellistämisen prosessiin esitetyt Weickin teoriaa täydentävät ja kritisoivatkin näkökulmat. Tällä tavoin tutkimus hyödyntää kytkentää systeemiseen ja kokonaisvaltaiseen merkityksellistämisen tarkasteluun, mutta tekee siitä oman abstrahointinsa. Narratiivit ovat keskenään erilaisia, ja siksi niitä ei ole tarkoituksenmukaista yrittää käsitellä tiukasti yhdenmukaisen muotin tai reseptin kautta. Enemmänkin jokaisesta narratiivista nostetaan esille sille tyypillisiä piirteitä muutoksen ja johtajuuden rakentumisessa. Narratiivien analysoinnin jälkeen teen vertailua niiden välillä siitä, mitä eri narratiivit kertovat muutoksesta ja millaiseksi niissä rakentuu johdon ja

seuraajien välinen suhde. Seuraavassa taulukossa 3 on esimerkki (Johto näyttää tietä) yhden narratiivin rakentumisesta.

*Taulukko 3: Esimerkki haastateltujen kerronnasta rakennetusta narratiivista*

Puhe (narratiivissa ”Johto näyttää tietä”)	Juoni
<p>Semmoinen selkeä suunta oli heti havaittavissa, mihin ollaan menossa. Aikaisemmin vähän tähyiltiin joka suuntaan ja oikein mikään ei sitten mennyt kerrasta putkeen. Meillä ajateltiin heti positiivisena asiana tätä muutosta. Minun mielestä täällä on ihan kelpo esimiehiä ja varmaan ihan hyviä alaisiakin. Eihän kaikki leiki kaikkien kanssa, niin kuin tässä organisaatiouudistuksessa nähtiin, mutta väittäisin, että kautta linjan on aika hyvä henki. Aina on ollut se tunne, että ollaan kuitenkin niin kuin samaa porukkaa, että ei ole mitään hierarkiatasoja, vaikka toinen onkin toisen esimies. Silti se on sellaista hyvin avointa kommunikointia.</p> <p>(H8, H13, H14)</p>	<p><b>Alkusysäys</b></p> <p>Tapahtumien liikkeellelähtö</p> <p>Tunnelma muutoksen alussa</p>
<p>Blogiteksteistä saa vaikutelman, että pomo on miettinyt näitä juttuja, miettii koko ajan ja yrittää kehittää ja olla mukana. Aluksi ajattelin, et no diipadaapaa siellä nyt kirjoitellaan. Mutta tuleehan se johtoporrasikin tavallaan niin kuin ihmisiksi, kun he kirjoittavat omin sanoin. Kyllä minä joka kerta saan noista jutuista jotain itselleni. Jos toimitusjohtaja kirjoittaa lentokentällä ollessaan senhetkisiä tunteja, niin onhan se mielenkiintoista. Se on vähän toisenlaista kuin se virallinen liturgia mitä meille kerrotaan. Enemmän saisi olla tällaista, mikä tuo lähemmäksi sitä johtoa. Olen edellisessä työpaikassa nähnyt myös sellaisia blogitekstejä, joissa kerrotaan, kuinka kaikkien on kannettava kortensa kehoon vaikeina aikoina. Ja sitten seuraavissa blogeissa kerrotaan, kuinka toimitusjohtaja on ollut seitsemän päivää ampumassa antilooppeja. Sellainen oli lannistavaa – niin kyllähän tämä nyt on ihan eritasoista tämä meidän johdon toiminta.</p> <p>(H3, H4, H8, H16)</p>	<p><b>Keskikohta</b></p> <p>Oma kokemus</p> <p>Minun roolini muutoksessa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jännite</li> <li>- ristiriita</li> <li>- suhde johtoon</li> </ul>
<p>On hyvä, että meillä on selkeät tulosvastuut esitettynä esimerkiksi heti blogitekstin ensimmäisellä rivillä. Tämähän voisi olla ihan suoraan niistä infoista se tarina, mitä siellä on strategiasta puhuttu. On kai isojen pomojen rooli haastava, ja vaikeaa varmaan löytää se oikea suunta ja tapa millä sinne pitäisi mennä. Totta kai kaikilla meilläkin on sitä näkemyksiä mihin pitäisi laajentaa toimintaa. Niin on myös hauska nähdä, että ollaanko sinnepäin menossa.</p> <p>(H4, H8, H9)</p>	<p><b>Loppu</b></p> <p>Tulevaisuudenkuva</p>

Tulosten analysoinnissa keskityn myös siihen, miten nämä neljä narratiivia *a) Seuraaja näyttää tietä, b) Johto näyttää tietä, c) Aika näyttää ja d) Ulkopuolisuuden narratiivi* vuorottelevat sekä milloin ja miten siirtymä toiseen narratiiviin tapahtuu. Seuraajien toiminta saattaa vaikuttaa epäloogiselta ja selittämättömältä, mutta aineistosta on havaittavissa selkeitä teemoja, jotka laukaisevat tietyn narratiivin liikkeelle. Aineistosta käy myös ilmi, että tietyt narratiivit seuraavat tyypillisesti toistaan ja vuorottelevat haastateltavien puheessa. Näkökulmien nopeaakin vaihtelua leimaa vuoropuhelu ja vahva merkitysten vuorovaikutus. Tätä prosessia ja koko aineiston käsittelytapaa kutsutaan tässä

tutkimuksessa *narratiivisen merkityksellistämisen analyysiksi*. Narratiivit ja niiden analyysi on esitelty empiirisiä tuloksia käsittelevässä luvussa 4.

Tämä tutkimus tuo uuden käsitteen, *liikkuvan narratiivisen merkityksellistämisen*, aineiston tarkasteluun. Liikkuva narratiivinen merkityksellistäminen muodostaa tunnistettavia ja säännönmukaisesti vaihtelevia malleja, joita eri seuraajat noudattavat samoilla tavoilla. Nämä liikkuvan narratiivisen merkityksellistämisen mallit rakentavat erilaisia suhteita seuraajien ja johdon välille.

Liikkuvasta narratiivisesta merkityksellistämisestä oli havaittavissa eri informanttien puheessa toistuvia ja samankaltaisia *dynamiikkoja*. Tutkimuksen analyysi tunnistaa kuusi erilaista dynamiikkaa ja tarkastelee niitä *relationalaisen johtajuussuhteen* kautta. Erilaiset dynamiikat rakentavat erilaisen johtajuussuhteen sen mukaan, miten narratiivit vaihtuvat puheessa. Narratiivien vaihtelusta löytyi toistuvuutta, jota empiirisiä tuloksia käsittelevä luku 5 analysoi. Nämä dynamiikat on nimetty sen mukaan, miten vaihtelu niissä ilmenee. Dynamiikat ovat: *aloitteellisuudesta luopumiseen, vertikaalisesti vuorotteleva, muutoksen moninaisuuden hahmottava, hierarkkinen, odottava sekä muutoksessa mukana elävä* dynamiikka. Niissä näkyy kussakin myös erilainen johtajuussuhde. Havaitut johtajuussuhteet olivat: *turhautunut, reflektiivinen, analyttinen, alistuva, luottava sekä aktiivinen ja kanta-aottava*. Näistä kustakin dynamiikasta ja niiden johtajuussuhteen rakentumisesta annetaan esimerkkejä luvussa 5.

## 4 TUTKIMUKSEN EMPIIRISET TULOKSET

### 4.1 Neljä narratiivia

Tässä luvussa eritellään sitä, minkälaisia narratiiveja muutoksesta kerrotaan tutkitussa kohdeorganisaatiossa. Aineistosta löytyi neljä erilaista narratiivia, jotka ovat:

- A. Seuraaja näyttää tietä -narratiivi
- B. Johto näyttää tietä -narratiivi
- C. Aika näyttää -narratiivi
- D. Ulkopuolisuuden narratiivi

Seuraaja näyttää tietä -narratiivi koostuu sitoutuneesta puheesta ja proaktiivisesta ajattelusta. Johto näyttää tietä -narratiivi piti sisällään luottamusta ja hyväksyntää, kun taas Aika näyttää -narratiivin puheessa oli enemmän epäilyä ja epäluottamusta. Neljäs, Ulkopuolisuuden narratiivi piti sisällään passiivista ajattelua ja odotusta. Merkityksellistäminen (sensemaking), merkityksenanto (sensegiving) ja merkityksen rikkominen (sensebreaking) ilmenivät eri tavoilla näissä neljässä narratiivissa. Merkityksenanto sisälsi paljon spekulatiota, kollegojen välisiä keskusteluita ja uusia tarinoita. Merkityksen rikkomista ilmeni metaforina, joita seuraajat tuottivat spontaanisti haastattelujen aikana.

Narratiivien tarkastelu perustuu Weickin listaan merkityksellistämisen seitsemästä ominaisuudesta. Weickin mukaan merkityksellistäminen 1. perustuu identiteetin rakentamiseen, 2. on retrospektiivistä eli nojaa menneisiin kokemuksiin tätä hetkeä tarkasteltaessa, 3. se on 'toimeen panevaa', 4. sosiaalista ja 5. jatkuvaa. Lisäksi se 6. ohjautuu uskottavuuden ja vakuuttavuuden kautta ja 7. keskittyy sisäisiin vihjeisiin ja tarkentaa niitä. Tätä Weickin listaa täydennetään käsittelemällä lisäksi kunkin narratiivin kuvaamaa *johtajuussuhdetta*. Weickin esittämää listaa merkityksellistämisen ominaisuuksista voidaan pitää lähtökohtaisesti reseptinomaisena, eikä se siksi edusta tulkinnallisen tutkimuksen kanssa täysin samaa ajattelua. Tästä syystä analyysitavan laajentaminen on perusteltua tähän kahdeksanteen näkökulmaan, jota nimitetään *ominaisuuden* sijaan *ulottuvuudeksi*. Weickin merkityksellistämisen ominaisuuksia on avattu laajemmin teorialuvussa sivuilla 48–52.

Yksittäisten seuraajien puhe ei muodostanut selkeää ja tiivistä tarinaa, vaan seuraajien puhe oli ennemminkin fragmentoitunutta. Narratiivit on kirjoitettu siten, että jokaisesta kokemuksesta ja narratiivista rakentuu eheä kuva. Kronologisuus muutoksesta puhumiseen on pyritty hahmottamaan yhdeksi tarinaksi siten, että siitä erottuu muutoksen alku, keskikohta ja mahdollinen tulevaisuus. Alussa seuraajat kuvailevat tilannetta, jossa he kuulivat muutoksesta. Keskikohdassa narratiivia he kuvailevat omaa kokemustaan



muutoksen johtamisesta ja viestinnästä sekä suhdettaan johtoon. Narratiivin loppuosassa seuraajat kertovat, millaisena he näkevät lähitulevaisuuden. Menetelmällisesti kyseessä on narratiivinen merkityksellistäminen (narrative sensemaking), jossa kertojan kokemus ja ääni ovat kuuluvilla. Merkityksenanto voidaan nähdä myös viestinnän avulla tapahtuvana organisoimisena. Taylor ja Van Every (2000, 58) näkevät viestinnän jatkuvana prosessina ymmärtää niitä olosuhteita, joista ihmiset kollektiivisesti löytävät itsensä ja jotka vaikuttavat heihin. Sitä tapahtuu vuorovaikutuksellisessa puheessa sekä kielen resurssien käytössä. Tällöin tavoitteena on muodostaa ja vaihtaa puheen avulla symbolisesti koodattuja representaatioita näistä ympäröivistä olosuhteista. (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005, 413.) Kollektiivisen merkityksenannon ja tarinankerronnan on havaittu (Boyce 1995) rakentavan organisatorista todellisuutta organisaation jäsenten kesken.

Haastattelutilanteessa oli mukana intranetissä ja organisaation sisäisessä blogissa julkaistuja tekstejä liittyen muutokseen. *Intranet* on organisaatioiden sisäinen verkkoratkaisu, johon on pääsy vain organisaation omilla jäsenillä. Intranetit yleistyivät 1990-luvun puolessa välissä, kun huomattiin, että internet-teknologioita voitiin käyttää paikallisten ja globaalien verkkojen rakentamiseen yrityksissä. Näiden verkkojen sovellusalueet laajenivat sähköpostista ja staattisista verkkosivuista dokumenttien hallintaan, työryhmätiloihin ja tietokantoihin. Nykyisin organisaatiot hyödyntävät intranet-sovelluksia, jotka korvaavat organisaatiossa muita verkkoteknologioita ja tukevat viestintää sekä informaation vaihtoa organisaation jäsenten kesken. (Lamb & Davidson 2005). *Blogin* käsite juontuu sanasta ”weblog”, joka syntyi vuonna 1997, kun ’web’ ja ’log’ yhdistettiin yhdeksi termiksi (Kaiser ym. 2007). Blogit ovat verkkosivustoja, joiden sisältö voi olla sekä historiallista että ajankohtaista. Sisältö voi käsitellä joko tuoreita ja päivänpolttavia aiheita tai toisaalta siinä voidaan käydä läpi sisältöä myös teemoittain tai aihealueittain, jolloin rakenne noudattaa muuta kuin kronologista etenemistapaa. Sanan ’log’ (loki) ansiosta blogit ymmärretään päiväkirjan tai lehden kaltaiseksi mediaksi (Efimova 2004, 2). Blogit organisaatiokontekstissa ovat käyttötarkoituksensa ja tekijöidensä mukaan erilaisia: ne voivat olla työntekijöiden ylläpitämiä, ryhmien ylläpitämiä, johdon blogeja, myyntiä edistäviä blogeja tai uutiskirjeen tyyppisiä blogeja. (Casarez ym. 2009, 43). Blogien ’keskustelullinen luonne’ (Lee, Park & Hwang 2008, 135) antaa sen käyttäjille mahdollisuuden jakaa ajatuksiaan ja mielipiteitään valituista aiheista ja omista kiinnostuksen kohteista. Näin toimimalla blogit edistävät käsitystä ’ajattelemisesta kirjoittamalla’ (Nardi ym. 2004, 45), kun blogien käyttäjät voivat reflektoida ja loogisesti järjestää ajatuksiaan omista kokemuksistaan. Blogit voivat lisäksi auttaa jakamaan piilevää tietoa eksplisiittisessä muodossa muille blogin käyttäjille.

Suurin osa blogikäytön tutkimuksesta käsittelee suurten, monikansallisten yritysten bloggaamista. Näissä yrityksissä bloggaaminen ja sen käytänteet ovat jo teknologisesti jo valmiiksi tuttuja. (Baxter & Connolly 2013.) Microsoftin ”Longhorn”-blogosfääriä tutkineet

Kaiser ym. (2007) sekä Kaiser ja Muller-Seitz (2009) havaitsivat, että blogien käyttö edesauttoi työntekijöiden ajatustenvaihtoa kaupallisen ohjelmiston kehittämisessä. Niin ikään Microsoftin blogikäytäntöjä tutkinut Grudin (2006) havaitsi, että organisaation sisäiset blogit tarjoavat sekä yksilöllisiä että kollektiivisia etuja blogin käyttäjille, edistävät läpinäkyvyyttä, ja henkilöstön niihin sitouduttua ne jatkavat kehittymistä vertikaalisesti alhaalta ylöspäin.

#### *4.1.1 Narratiivi A: "Seuraaja näyttää tietä"*

Tässä luvussa esitellään seuraajien haastattelupuheesta noussut ja aineistolähtöisesti rakennettu narratiivi, jossa seuraaja on aktiivisessa roolissa. Rakenteellisesti narratiivi on jäsennelty niin, että narratiivin alussa seuraajat kuvaavat muutoksen alkusysäystä ja tapahtumien liikkeelleläähtöä sekä tunnelmaa muutoksen alussa. Narratiivin keskikohdassa seuraajat kertovat omasta kokemuksestaan ja roolistaan muutoksessa. Tässä osassa narratiivia tulee esille myös jännitteitä, ristiriitoja ja seuraajien ajatuksia suhteesta yrityksen johtoon. Narratiivin loppuosassa puhutaan tulevaisuudenkuvasta, jonka muutos maalaa. Ensimmäistä narratiivia *Seuraaja näyttää tietä* esitellään taulukossa 4. Taulukon jälkeen merkityksellistämistä tässä narratiivissa käsitellään jokaisen Weickin merkityksellistämisen ominaisuuden kautta. Lopuksi analysoidaan myös johtajuussuhdetta seitsemän ominaisuuden jälkeen ulottuvuutena tässä narratiivissa.

*Taulukko 4: Aineistosta rakennettu narratiivi A: Seuraaja näyttää tietä*

Puhe narratiivissa "Seuraaja näyttää tietä"	Juoni
<p><i>Tosi kauan oli epätietoisuutta siitä, mitä kaikki nämä tarkoittaa tiimitasolla, puhumattakaan yksilötasolla. Kesti pitkään ennen kuin ne lopulliset hiekkalaatikat sinne intraan tuli. Näissä ensimmäisissä, kun oli näitä back endiä ja front endiä ja matriisia sinne sun tänne, niin olihan se tosi sekavaa. Jotain kahvipöytäkeskusteluista kuulin, kun naapuriloosien väki etsi uutta organisaatiokaaviota. Johto oli puoli vuotta eri konsulttien kanssa rakentanut ja miettinyt sitä. Sen jälkeen on yksi vartin mittainen informaatiotilaisuus, jossa se esitetään. Minun mielestä asioista on informoitu tosi huonosti alaspäin. Kyllähän täällä kaikenlaisia huhuja liikkuu mutta ne on enemmän viihdettä kuin todesta otettavia asioita. Nuo tiedon rippeet antaa sinulle vaan periaatteessa palasia, että kasaa itse palapelisi. (H2, H3, H4, H10, H19)</i></p>	<p><b>Alkusysäys</b></p> <p>Tapahtumien liikkeellelähtö</p> <p>Tunnelma muutoksen alussa</p>
<p><i>Minua motivoi aina se, että tiedän, miten talolla menee. Olen aina halunnut tietää, mihin ollaan menossa, ja yritän sitä lukea rivien välistä. Spekuloin ja mietin sellaisiakin asioita, jotka ei vaikuta omaan elämään – jotta tuntuisi siltä, että olen edes jollain tavalla tässä mukana. Kyllä minä talon puolta aina kumminkin koetan pitää, vaikka joskus tuntuu vähän vaikealtakin. Että ei nyt liata omaa pesää heti ensimmäisenä. Aina se kiinnostaa, että mitä johto ajattelee meistä ja meidän kohtalosta. Blogitekstit on sellaista mielipiteen muokkausta, niin kuin papin puhetta, jossa luodaan sellaiset yhteiset tarpeet yhteiseen hyvään. Siitä voi sitten kukin olla joko samaa mieltä tai eri mieltä, että ollaanko me kaikki samassa veneessä. Kannattaako välttämättä kokea kovin suurta yhtenäisyyttä ihmisten kanssa, jotka ei loppuviimein ole parhaita kavereita, vaikka nyt blogikirjoituksissa antaa niin ymmärtää. Puhutaan, että pitää olla strategia ja kaikkea liirum laarumia. Rahaahan täällä ollaan tekemässä omistajille ja jos sitä ei tule, sitten tehdään sellaisia toimenpiteitä, että sieltä rupeaa taas rahaa tulemaan. Kaikki ei käy edes näissä kuukausipalavereissa. On sellaisia, joille pääkonttori Tampereella on ihan samanlainen virtuaalinen asia kuin Korvatunturi, jossain siellä. Tämä uusi organisaatio on nyt ensimmäinen kerta, kun asioita yritetään aidosti muuttaa. Tähän asti tämä on ollut helvetin hieno julkisivu, kuin villin lännen saluuna: seinä on komea ja takapihalla minkälainen rytökasa vaan. Forumilla pitäisi olla tekstejä ja muutosta kommentoimassa ja tykkäämässä – mutta milloin täällä töitä sitten tehdään? On facebookit ja kaiken maailman palstat, joilla tietämättömät sitten keskustelee keskenään jostain semmoisesta, mistä eivät mitään tiedä. Harvahan sitä oikeasti siellä ilkeää kommentoida, että kuules nyt poika – palaa nyt sinne omaan hiekkalaatikkoosi. (H4, H7, H10, H13, H18, H19)</i></p>	<p><b>Keskikohta</b></p> <p>Oma kokemus</p> <p>Minun roolini muutoksessa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jännite</li> <li>- ristiriita</li> <li>- suhde johtoon</li> </ul>
<p><i>Johto veivaa sitä strategiaansa, ja me sieltä kuunnellaan niitä haaveita, mitä he aikovat. Onhan ne tavoitteet selkeästi informoitu ylimmän johdon viestinnässä – se kuinka hyvin se motivoi ihmisiä suuntaan taikka toiseen, sitä voi ehkä hieman minun mielestä kyseenalaistaa. Ei se nyt ainakaan semmoista hirveää tsemppihenkeä taikka jumppaavaa toimintaa ole eikä hengenluonti eikä ihan maailmanluokkaa. Keskustelu on paljon mielenkiintoisempaa, jos edes kuvittelen voivani vaikuttaa asioihin jollain tavalla. Jos meillä menee taloudellisesti huonosti, niin kyllähän se voitaisiin kertoa, että "Nyt tässä herrat ja rouvat kuulkaa sakkaa tämä kone, että nyt täytyisi tehdä jotakin ihan oikeasti". (H4, H14, H17)</i></p>	<p><b>Loppu</b></p> <p>Tulevaisuudenkuva</p>

**1 Identiteetin rakentaminen:** "Seuraaja näyttää tietä" narratiivissa seuraajat haastavat johdon ja heidän päätöksensä. Seuraajat tekevät omia tulkintojaan ja kertovat omia tarinoitaan muutoksesta. Tämän narratiivin kertojalla on tyypillisesti pitkä työhistoria ja usein vahva sitoutuminen työnantajaan, ja narratiivista ilmenee myös kiinnostus yrityksen toimialaa kohtaan. Muutoksesta seuraajat puhuvat sanoin "Tätä on jo odotettu". He kertovat myös – suorasti tai epäsuorasti – että tietävät kyllä, miten asiat pitäisi hoitaa, eli esittävät myös kritiikkiä yrityksen toimintaa kohtaan. Monet mainitsivat olevansa eri mieltä blogitekstien kirjoittajien kanssa. Kriittisyys ja oma pohdinta yrityksen tilasta koettiin myös organisaatiossa sallituksi.

Silloinkin voi olla sitten eri mieltä kaiken näköisistä mitä siinä kirjoitetaan. (H6)

Ajoittain myös epäilyksiä johdon tarkoitusperiä kohtaan esitettiin:

Mutta kyllä mä niissä aina tietyt tällaiset painotukset aina olen näkevinäni. Jotka on tietysti ihan sellaisia mitä niin kun johtajilta odottaa sopiikin, tietyllä tapaa ne on mielipiteen muokkausta, että niitä voisi jollain tavalla pitää poliittisina kannanottoina aina. (H19)

Blogitekstit ovat onnistuneet virittämään keskustelullista tilaa – huolimatta siitä, että keskustelua ei käydä ääneen. Tämä blogiviestinnän 'keskustelullinen luonne' (Lee, Park & Hwang 2008, 135) saavutetaan, vaikka viestejä itsessään kulkee vain yhteen suuntaan. Henkilöiden oma, sisäinen keskustelu sen sijaan on hyvin vilkasta.

**2 Retrospektiivisyys:** Merkityksellistäminen kohdistuu kolmeen suuntaan: menneeseen, nykyhetkeen ja tulevaan. Vertaamista menneisiin muutoksiin pyritään tekemään. Samalla seuraajat visioivat myös muutoksen mahdollisia seurauksia tulevaan ja maalaavat muita mahdollisia tulevaisuudenkuvia organisaatiolle. Jotkut tämän narratiivin kertojat kokivat muutokseen suhtautumisen vaikeaksi siitäkin syystä, että he eivät osanneet kehystää meneillään olevaa muutosta aikaisempaan.

Meillä on nyt tämä: "Firma X uusiutuu". Niin meidän ei oikeastaan pystytä tietämään, että millä tavalla se uusiutuu – kun meillä ei juuri ole minkäänlaista kuvaa kenelläkään siitä, mikä se on ollut, että mistä se lähtee uusiutumaan. (H19)

Barry ja Elmes (1997) referoivat Victor Shklovskyn käsitystä narratiiveista (jota kehittivät edelleen mm. Bann & Bowlt 1973; Lemon & Reis 1965 ja Matejka & Pomorska 1971). Heidän mukaansa tehokkaat narratiivien kertojat saavuttavat kaksi keskeistä lopputulosta:

1.) uskottavuuden ja 2.) tarinan uutuusarvon. Lukijat ja kuulijat täytyy 1.) vakuuttaa siitä, että narratiivi on uskottava ympäröivässä kontekstissa. Tekstin tulee myös 2.) tarjota vaihtoehtoinen ja uudistava tapa nähdä käsitykset maailmasta. Strategisia sisältöjä on mahdollista vahvistaa niin, etteivät ne vaikuta keksityiltä. Tähän käytetään työkaluina muun muassa materiaalisuutta, ääntä, näkökulmaa, asioiden esittämisjärjestystä ja lukijalle kohdentamista. Kaikki aikaisemmat kokemukset voivat vaikuttaa käsillä olevasta hetkestä tehtäviin tulkintoihin. Ongelmia saattaa syntyä myös siitä, jos uusi strategia ei onnistu vakuuttamaan seuraajia siitä syystä, että vanhatkaan strategiat eivät ole osoittautuneet riittävän toimiviksi.

**3 Toimeenpaneva:** Seuraaja näyttää tietä -narratiivin kertojat ovat aktiivisia merkityksellistämisen liikkeellelajittajia. He liittävät muutokseen ja muutosviesteihin aktiivisesti omia merkityksiä. Tätä työtä he tekevät pääosin yksin, omassa puheessaan ja ajatuksissaan. Tämän narratiivin kertojat hyödyntävät paljon merkityksen antamista (sensegiving) eli yrityksiä vaikuttaa toisten ihmisten merkityksellistämiseen. Seuraajat kertoivat omia tarinoitaan, ja johdon muutospuhetta vastaan esitettiin ironista ja kovaakin kritiikkiä:

Soudetaanko me aina oikeasti samaan suuntaan, että kuitenkin kun puhutaan että meillä on tässä haasteellinen tilanne tai muuta sellaista. Yleensä se tarkoittaa eri ihmisille ihan eri asiaa: haasteellinen tilanne saattaa tarkoittaa joillekin sitä, että se työ loppuu kokonaan. Mutta ei siltä joka kirjoittaa – ei sen työ ei lopu kuitenkaan. (H19)

Tämä narratiivi käyttää myös merkityksen rikkomista eli alkuperäisen viestin merkityksen hajottamista osiin. Tämä merkitysten hajottaminen tapahtuu pääasiassa metaforia käyttämällä. Vastustusta ja vastarintaa ilmaistiin erityisesti *Muutos pelinä* -metaforan avulla. Matriisiorganisaatiota ja siitä tehtyä taulukkoa kuvattiin toistuvasti hiekkalaatikoksi, kuten se olisi jonkinlainen leikkipaikka tai jäähyaitio.

- - - Joo siis joo mä muistan tän, kyllä mä tuijotin näitä, koska mua kiinnosti aina, että miten ne hiekkalaatikat menee niin tämä, itse asiassa täähän kesti aika pitkään ennenkö se lopullinen hiekkalaatikko sinne tuli. (H4)

Metaforan avulla eräs seuraaja kuvasi merkityksellistämistä ja vertasi sitä palapelin kokoamiseen. Omien johtopäätösten tekemisestä ja laajemman kuvan rakentamisesta vastuu jää seuraajille. Muutosta kuvattiin myös jatkuvasti muuttuvana pelinä viittaamalla vaihtuviin istumajärjestelyihin avokonttorissa:

Täällä pelataan puolen vuoden välein penkkipajatsoa, jossa aina joku osasto siirtyy johonkin - - - tästä on tullut semmonen vakavampi ote kokonaisuutena, verrattuna aikaisempiin viestikapulatuuhuihin. (H14)

*Muutos pelinä* -metaforia käytettiin sekä kuvaamaan organisaatiota että vastustamaan meneillään olevaa muutosta.

**4 Sosiaalisuus:** Tässä narratiivissa merkityksellistämistä tapahtuu äänettömänä vuoropuheluna seuraajan ja johtajan välillä. Seuraaja käy vuoropuhelua yksin ja pohtii sisäisesti muutoksen merkityksiä. Vuoropuhelu rakentuu ketjuksi: seuraaja-johto-seuraaja. Seuraajat peilaavat omaa näkemystään johdon näkemykseen. Punnittuaan johdon viestiä he palaavat omaan kantaansa. Tässä narratiivissa erityisesti blogitekstien merkitykset saivat aikaan pohditaan yksin: merkityksenanto oli henkilökohtaista ja yksilöllistä, eikä blogiteksteistä ja niiden merkityksistä keskusteltu yhteisesti organisaatiossa. Niiden henkilökohtaisempi ja vapaamuotoisempi tyyli saattoi osaltaan johtaa siihen, että tekstejä luettiin yksin ja niiden merkityksiä mietittiin pääasiassa oman prosessoinnin kautta.

Kai jokainen mietiskelee yksikseen niitä sitten, että mitä se nyt tarkoitti. (H10)

En mä ainakaan kuullut, että niistä hirveesti keskusteltaisi. (H19)

Kuten Weick (1995) esittää, *merkityksen antaja (sensegiver)* ei luovuta tai anna merkityksiä vain eteenpäin, vaan antaa niitä samalla myös itselleen. Tämä vaikuttamistyö ei ilmene ainoastaan yksilöiden välillä heidän argumentoidessaan keskenään, vaan se ilmenee myös osana mentaalisia prosesseja, joissa työntekijät käyvät "väittelyä itsensä kanssa" kun he tulkitsevat tapahtumia ja tilanteita.

Enemmän kuin moni muu lähestymistapa, narratiivinen teoria olettaa, että subjektiiviset, heterogeeniset tulkinnat teksteistä ovat normi. Erilaisten lukijoiden oletetaan ymmärtävän viestit eri tavoin, riippuen heidän historiastaan ja arvoistaan. (Barry & Elmes 1997, 5.) Blogitekstien lukukokemuksessa painottuu vahvasti henkilökohtaisuus ja oman tulevaisuuden pohdinta.

Kyllähän se aina kiinnostaa, että mitä ne ajattelevat meistä ja meidän kohtalosta, että missä mennään - - - totta kai aina sen verran on kiinnostusta, että kyllä nämä luettua tulee läpi. (H18)

**5 Jatkuvuus:** Seuraaja näyttää tietä -narratiivissa merkityksellistäminen tapahtuu seuraajien tekemien sisäisten neuvottelujen kautta. Edellä kuvattu pohtiva ajatteluketju seuraaja-

johto-seuraaja rakensi tätä neuvottelua, jossa omaa kantaa reflektoiden verrattiin johdon näkemyksiin.

Kyllä se mun mielestä ihan helposti lähestyttävää tekstiä on, että välillä ei ole kaikki niin positiivista kuin saattaisi luulla. Siitä näkee sitä, että kuinka paljon oma näkemys eroaa sitten johdon näkemyksestä siitä, että missä mennään. (H9)

Joka muutoksessa on aina voittajia ja häviäjiä ja niin kauan kuin muutos on sellaista, että muutoksessa on aktiivinen toimija - - - ja sitten on passiiviset sopeutujat. Niin voi aina olla melko varma, että kummat siinä on voittajina ja kummat häviäjinä. Että se muutosviestinnän tarkoitus kai on sitten jotenkin häivyttää se tosiasia, että se ei ole aivan symmetrinen tämä muutos. Niin minä ainakin oletan. - - - Kyllä se yleensä se joka sitä muutosta ehdottaa niin voittaa siinä aina enemmän. (H19)

Seuraajat toivoivat, että prosessi olisi jatkuvampi ja avoimempi.

Moni asia menisi varmaan paljon helpommin, kun niitä pudotettaisi - - - niitä asioita jo ennakkoon vähän pohdittavaksi. Ethän sinä ole edes itse sisäistänyt sitä kunnolla, että mitäs täällä nyt on tapahtumassa. - - - Ihmiset ei edes tajua, mistä puhutaan. (H4)

**6 Uskottavuus ja vakuuttavuus:** Seuraaja näyttää tietä -narratiiville tyypillistä oli seuraajien halu tietää, hakea tietoa itse sekä vaikuttaa asioihin ympärillään. Uskottavuutta arvioitiin sen perusteella, miltä johdon esittämät versiot muutoksesta vaikuttivat. Seuraajat tekivät myös omaa vastaanluentaa ja kertoivat omia tarinoitaan. Erityisesti intranetissä kerrotut uutiset muutoksesta ja niiden esitystapa saivat paljon kritiikkiä osakseen. Vaikka tietosisältö itsessään oli lukijoille kiinnostavinta, uutiset arvioitiin tyyliltään lyhyiksi, kylmiksi ja etäisiksi. Myös selkeyden puutetta kritisoitiin.

No se on ihan hyvä, että tommoisen uutisen liitteenä on ihan faktafaktaa näin. - - - Mutta sitä mä toivoisin, että siinä olisi sitten se niin sanottu selventävä osuus. (H3)

Eihän se nyt mikään selkeyden kukkanen ole - - - että ei se nyt ehkä ole vielä muotoutunut siihen muotoonsa. (H14)

Keskeneräisellä vaikutelmalla ja kertojan puuttumisella on kauaskantoiset vaikutukset: toisaalta viestejä ei täysin ymmärretty, toisaalta niitä ei myöskään koettu itselle kirjoitetuiksi. Jos vakuuttavat tarinat pitävät asiat liikkeessä, ovat ne Sutcliffen mukaan (2000) hyödyllisiä. Toiminta muodostaa uutta tietoa ja luo mahdollisuuksia dialogille, kaupanteolle, neuvottelulle ja suostuttelulle, joka rikastaa kokemusta tapahtuneesta. Johtoryhmän jäsenten kirjoittamat blogitekstit puolestaan erottuivat henkilöstölle 'virallisesta liturgiasta', muodolliseksi koetusta viestien virrasta. Johdon inhimillinen – joskus

pohdiskelevakin – puoli avaa näkökulmaa eri suuntaan kuin muu viestintä. Toisaalta myös kriittisyyttä johdon blogitekstejä kohtaan esiintyi. Jotkut vastaajista kokivat, että tekstien tavoite on puhtaasti mielipiteitä muokkaava tai jopa manipulatiivinen.

Politiikka on politiikkaa, mää en yhtään ole sitä koskaan epäillyt, etteikö ne noita saata puhuakin. (H7)

Ääneen lausutut epäilykset johdon tarkoituksiperistä suostuttelemaan pyrkivistä teksteistä kertovat, että blogitekstit eivät kaikissa herätä luottamusta. Aikaisemmat kokemukset muutoksista saattavat vaikuttaa taustalla siihen, että osa työntekijöistä ei koe olevansa yrityksessä samassa joukossa ja siten yhdessä muutostilanteessa.

**7 Sisäiset vihjeet:** *Seuraaja näyttää tietä* -narratiivin kertojat lukevat ja kuuntelevat johdon merkityksiä tarkkaan. He myös hyödyntävät runsaasti omaa merkityksen antamista ja toisaalta myös rikkovat johdon antamia merkityksiä. Intranetin uutiset nähtiin joukkona vihjeitä, joille jokainen voi antaa omat merkityksensä ja joiden perusteella ”kasata itse oman palapelinsä”.

Nuohan antaa sinulle vaan periaatteessa palasia, että kasaa itse palapelis. Siihen asti kunnes se lopullinen on tuossa. (H4)

Merkityksellistäminen prosessina alkaa kaaoksesta; kun eroavaisuus vallitsevan tilanteen ja omien olettamustemme välillä on havaittu, teemme luokittelua havainnoistamme. Huomioimisen ja luokittelun aikana teemme uuden merkityksen määrittelyä eli tulkintaa jollekin, joka on jo ilmentynyt organisaation prosessissa, mutta jolle ei vielä ole nimeä tai nimitystä. Kun teemme luokittelua, yksinkertaistamme samalla ympäröivää maailmaa. Merkityksellistämisessä kokemusten virtaa nimetään ja kategorisoidaan, kuten vastaajat itsekin kuvaavat toimintaansa:

Onhan se vähän suppeaa se tiedon jako, kun esimerkiksi tietäisi, että mihin Yritys X on menossa ja mihin me pistetään resurssit. - - - Semmoista informaatiota tulee hyvin vähän, että sinä teet tavallaan niitä omia johtopäätöksiä siitä, kun henkilöt muuttaa hiekkalaatikosta toiseen. (H4)

Kuten Maitlis ja Christiansson (2014) kirjoittavat fragmentoituneesta merkityksellistämisestä, pitää toiminta sisällään tiedon erittelyä, identifiointia, luokittelua ja säännönmukaistamista. Sen avulla henkilöstö muokkaa muutokseen liittyviä hankalia tai taipumattomia asioita sellaiseen muotoon, joka sopii paremmin käsillä olevaan tilanteeseen. Nämä kategoriat ja luokittelut ovat myös joustavia ja muuttuvia, sillä ne määritellään sosiaalisesti ja ne omaksutaan paikallisiin oloihin.



Minä tein heti arviot siinä, että koenko sen minulle merkitykselliseksi tai en. Sitten laitan rastin jompaankumpaan ruutuun. (H7)

Narratiivin *Seuraaja näyttää tietä* merkityksellistämisen ominaisuudet on esitetty taulukossa 5.

*Taulukko 5: Merkityksellistäminen narratiivissa A: Seuraaja näyttää tietä*

Merkityksellistämisen	A Seuraaja näyttää tietä
1. Identiteetin rakentaminen	haastan
2. Retrospektiivisyys	mennyt nykyhetki tuleva
3. Toimeenpaneva	oma toiminta yksin
4. Sosiaalisuus	yksin omassa mielessä: seuraaja-johtaja-seuraaja
5. Jatkuvuus	sisäiset neuvottelut itsen kanssa
6. Uskottavuus ja vakuuttavuus	halu tietää, hakea tietoa ja vaikuttaa
7. Sisäiset vihjeet	oma merkityksenanto ja merkityksen rikkominen

Tässä narratiivissa identiteetin rakentaminen perustuu johdon kannan haastamiseen. Merkityksellistämisen suuntia ovat kaikki kolme: mennyt, nykyhetki ja tuleva. Merkityksellistämistä tehdään yksin, ja siten Weickin termin se on toimeenpanevaa. Vaikka merkityksellistämistä tehdään yksin, voidaan sen kuitenkin ajatella olevan sosiaalista, sillä siinä vuorottelevat seuraajan ja johtajan mielipiteiden keskinäinen punnitseminen. Merkityksellistäminen on jatkuvaa, sillä sisäiset neuvottelut seuraajan itsensä kanssa ovat käynnissä koko narratiivin kertomisen ajan. Uskottavuutta ja vakuuttavuutta tässä narratiivissa haetaan aktiivisesti, sillä seuraajilla on halu tietää ja hakea lisätietoa. Lisäksi seuraajat toivovat myös itse voivansa vaikuttaa muutoksen suuntaan. Sisäiset vihjeet rakentavat omaa merkityksellistämistyötä: seuraajat antavat merkityksiä toisaalta rikkovat johdon antamia merkityksiä, erityisesti metaforien avulla.

#### 4.1.2 Narratiivi B: ”Johto näyttää tietä”

Narratiivia *Johto näyttää tietä* analysoidaan tässä luvussa samalla tavalla kuin edellisessä luvussa narratiivia *Seuraaja näyttää tietä*. Taulukossa 6 on esitelty narratiivin *Johto näyttää tietä* ajallinen eteneminen. Taulukon jälkeen narratiivia käsitellään Weickin merkityksellistämisen seitsemän ominaisuuden sekä johtajuussuhteen kautta.

Taulukko 6: Aineistosta rakennettu narratiivi B: Johto näyttää tietä

Puhe (narratiivissa ”Johto näyttää tietä”)	Juoni
<p><i>Semmoinen selkeä suunta oli heti havaittavissa, mihin ollaan menossa. Aikaisemmin vähän tähyiltiin joka suuntaan ja oikein mikään ei sitten mennyt kerrasta putkeen. Meillä ajateltiin heti positiivisena asiana tätä muutosta. Minun mielestä täällä on ihan kelpo esimiehiä ja varmaan ihan hyviä alaisiakin. Eihän kaikki leiki kaikkien kanssa, niin kuin tässä organisaatiouudistuksessa nähtiin, mutta väittäisin, että kautta linjan on aika hyvä henki. Aina on ollut se tunne, että ollaan kuitenkin niin kuin samaa porukkaa, että ei ole mitään hierarkiatasoja, vaikka toinen onkin toisen esimies. Silti se on sellaista hyvin avointa kommunikointia.</i></p> <p>(H8, H13, H14)</p>	<p><b>Alkusysäys</b></p> <p>Tapahtumien liikkeellelähtö</p> <p>Tunnelma muutoksen alussa</p>
<p><i>Blogiteksteistä saa vaikutelman, että pomo on miettinyt näitä juttuja, miettii koko ajan ja yrittää kehittää ja olla mukana. Aluksi ajattelin, et no diipadaapaa siellä nyt kirjoitellaan. Mutta tuleehan se johtoporraskin tavallaan niin kuin ihmisiksi, kun he kirjoittavat omin sanoin. Kyllä minä joka kerta saan noista jutuista jotain itselleni. Jos toimitusjohtaja kirjoittaa lentokentällä ollessaan senhetkisiä tunteja, niin onhan se mielenkiintoista. Se on vähän toisenlaista kuin se virallinen liturgia mitä meille kerrotaan. Enemmän saisi olla tällaista, mikä tuo lähemmäksi sitä johtoa. Olen edellisessä työpaikassa nähnyt myös sellaisia blogitekstejä, joissa kerrotaan, kuinka kaikkien on kannettava kortensa kekoon vaikeina aikoina. Ja sitten seuraavissa blogeissa kerrotaan, kuinka toimitusjohtaja on ollut seitsemän päivää ampumassa antilooppeja. Sellainen oli lannistavaa – niin kyllähän tämä nyt on ihan eritasoista tämä meidän johdon toiminta.</i></p> <p>(H3, H4, H8, H16)</p>	<p><b>Keskikohta</b></p> <p>Oma kokemus</p> <p>Minun roolini muutoksessa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jännite</li> <li>- ristiriita</li> <li>- suhde johtoon</li> </ul>
<p><i>On hyvä, että meillä on selkeät tulostulostuot esitettynä esimerkiksi heti blogitekstin ensimmäisellä rivillä. Tämähän voisi olla ihan suoraan niistä infoista se tarina, mitä siellä on strategiasta puhuttu. On kai isojen pomojen rooli haastava, ja vaikeaa varmaan löytää se oikea suunta ja tapa millä sinne pitäisi mennä. Totta kai kaikilla meilläkin on sitä näkemyksiä mihin pitäisi laajentaa toimintaa. Niin on myös hauska nähdä, että ollaanko sinnepäin menossa.</i></p> <p>(H4, H8, H9)</p>	<p><b>Loppu</b></p> <p>Tulevaisuudenkuva</p>

**1 Identiteetin rakentaminen:** Tämän narratiivin kertojat ajattelevat yrityksen johtoa myötäillen. He seuraavat ja kuuntelevat johdon ohjeita ja muutosviestejä. Seuraajat puhuvat muutoksesta lausein ”Tämä käy järkeen” ja ”Näinhän se menee”. Heitä kiinnostaa tulevan organisaation rakenne ja tarvittaessa he hakevat lisätietoa muilta. Tämä narratiivi esiintyi

tyypillisimmin silloin, kun seuraajat puhuivat blogiteksteistä. Blogiteksteissä esitettyjen johdon ajatusten mainittiin olevan suostuttelevia ja uskottavia.

Blogitekstejä kuvattiin tarinoiksi itsessään. Ne muodostivat ikään kuin irrallisia tarinoita tai novelleja laajemman organisaation muutosnarratiivin sisällä. Seuraajat analysoivat sekä sisältöä että kirjoitustapaa. Vastaajat kertoivat kokeneensa, että teksti muodostaa dialogin kirjoittajan ja lukijan välille. Siksi blogitekstit edustivat seuraajien mielestä jotain muuta kuin vain ”virallista liturgiaa”. Johdon läsnäolo koettiin lähellä ja henkilökohtainen näkökulma vakuuttavana. Tekstien yhdistävä ja motivoiva vaikutus tunnistettiin vastauksissa.

No nää tietenkin - - - persoonallisempia on tietenkin nämä, kun ne on kirjoitettu omasta näkökulmasta. - - - Ja tuo lähemmäksi sitä johtoa. Siinäpä se. (H16)

...Minkä kanssa johtoryhmä painii, et mikä niitten mielestä mättää - - - ne on tosi kivoja ja ne tuo vähän lähemmäksi sitä. Kun ei nää nyt ole kuitenkaan vielä niin iso pulju, et se voi olla ihan maanläheistä hommaa. - - - Mun mielestä se tuo porukkaa nippuun, semmoiset kirjoitukset. (H4)

Suhde kertojan ja vastaanottajan välillä muodostuu, konkretisoituu ja vahvistuu tekstissä: ”Me” yhdessä olemme tässä muutoksessa mukana.

Siitä nyt saa vähän jotain tuolta johdosta päin: niin kuin niitä ajatuksia avaa. (H11)

**2 Retrospektiivisyys:** Merkityksellistäminen kohdistuu suoraan nykyhetkeen ja toisaalta myös tulevaan, ei niinkään menneeseen. Blogitekstien avulla välitetyt tulevaisuudennäkymät saavat painoarvoa. Vallitsevaa tilannetta kuvataan intranetin uutisvirrassa, kun taas blogiteksteissä uusi strategia ja siihen johdattaminen nähdään olevan selkeästi esillä.

Tämä (intranetin uutinen) on enemmänkin tulos ja täällä (blogitektissä) on enemmän taustaa ja tällaista selitystä, että miksi tällaisiin edes yritetään tai mennään. (H6)

Strategia on narratiivisena muotona jossakin teatteridraaman, historiallisen romaanin, futuristisen fantasian ja autobiografian välimaastossa. Strategisen tekstin suosio ja onnistuneisuus voi riippua pitkälti juuri suostuttelun voimasta tai siitä, miten teksti herättää lukijoitaan kertomaan sitä uudelleen. Toisaalta vähemmän merkityksellisiä seikkoja voivat olla kokonaisvaltainen luotamus, objektiivinen suunnittelu ja pikkutarkka kontrolli sekä palautejärjestelmät. Tärkeää on siis se, minkä asioiden ympärillä tarina pyörii, miten se on

kasattu yhteen ja tapa jolla se on kerrottu. Vasta sitten tarinasta tulee lukijoiden mielestä kuuntelemisen, muistamisen ja toiminnan arvoinen. (Barry & Elmes 1997, 5–6.)

**3 Toimeenpaneva:** Tässä narratiivissa seuraajat tekevät merkityksellistämistä yhdessä johdon kanssa. Aktiivista, omaa merkityksenantoa tai merkityksen rikkomista seuraajat eivät tee, vaan seuraavat johdon antamaa esimerkkiä. Toimintaa voi siksi kutsua myötäileväksi. Tästä syystä seuraajia toimeenpano olikin juuri johdon toiveiden mukaista, sillä muutos ymmärrettiin samalla tavalla johdon ja seuraajien kesken. Narratiiville tyypillistä ei kuitenkaan ole oman ajattelun puuttuminen tai sokea seuraaminen – suurempi merkitys on sillä, että seuraajat jakavat näkemyksensä esimerkiksi maailmantalouden tilanteesta tai kiristyneestä markkinatilanteesta johdon kanssa.

**4 Sosiaalisuus:** Tässä narratiivissa merkityksellistämistä tapahtuu äänettömänä hyväksyntänä johtajan ja seuraajan välillä. Seuraaja kuuntelee johtajaa ja niitä merkityksiä, joita johto muutokseen liittää. Näin *Johto näyttää tietä* -narratiivin merkityksellistäminen rakentuu sosiaalisesti pariksi: johto-seuraaja, jossa johtaja johtaa ja seuraaja tulee perässä. Myös tässä narratiivissa merkityksellistämistä tehdään yksin. Blogitekstit koettiin henkilökohtaisina tarinoina, joiden lukukokemus johti yksityiseen merkityksellistämisen prosessiin.

**5 Jatkuvuus:** *Johto näyttää tietä* -narratiivissa merkityksellistäminen tapahtuu sykleissä. Oikeastaan voidaan sanoa, että narratiivin esiintyminen aineistossa ja sen rytmittyminen muiden narratiivien kanssa on lyhytkestoista ja sykleissä esiintyvää. Seuraajat haluavat ymmärtää johtoa ja ovat monista asioista samaa mieltä johdon kanssa, mutta samanmielisyyttä ei ole kovin pitkäkestoista. Blogien lukeminen ja blogiteksteistä puhuminen on tyypillisin hetki, jonka aikana yhteistoiminnallinen merkityksellistäminen johdon kanssa käynnistyy.

**6 Uskottavuus ja vakuuttavuus:** Tässä narratiivissa luottamus ja vahva suhde johdon ja seuraajien välillä ohjaavat uskottavuuden ja vakuuttavuuden syntymistä. Motivaatio lukea ja kuulla johdon ajatuksia nousee seuraajien puheesta. Seuraajat kuvaavat blogitekstien lukukokemuksesta myönteiseksi: viestintä saavuttaa seuraajat. Seuraajat kuvailevat kirjallisia viestejä henkilökohtaiseksi ”puheeksi” suoraan johdolta. Bloggaava johtoryhmä on onnistunut valitsemaan teksteihinsä sellaisia yritykseen, työhön ja henkilöstöön liittyviä aiheita, jotka herättävät kiinnostuksen myös uuteen strategiaan.

On mukava myös nähdä meidän alemmalla tasolla sitä, että missä johto liikkuu ja käy haistelemassa uusia tuulia. (H8)

Blogiteksteissä näyttäytyy selkeä kertoja: johtaja, joka puhuu suoraan lukijalle. Tätä kertojapositiona kiiteltiin ja sen tasavertaistavaa näkökulmaa arvostettiin. Henkilökohtaisuus, autenttisuus ja samastumisen mahdollisuus ovat myös asioita, joita tekstien lukijat mainitsivat.

Ne ei ole anonyymejä ja siinä on kuva myöskin, et kyllä se tietysti aina vähän eri tavalla silloin ajattelee, kokee sen eri tavalla silloin kun se on jotenkin henkilöitynyt. (H6)

Ne on kirjoitettu ihmiselle niin kuin suoraan aivan - - - johtaja puhuu sinulle, ikään kuin samalta tasolta. (H19)

Kertojan autenttisuus vertautuu myös puhetilanteeseen. Useat haastateltavat mainitsivat, kuinka voisivat kuvitella kirjoittajan puhuvan samasta aiheesta samaan tyyliin kuin teksti on kirjoitettu.

Ihan hyvin sen tyylin näkee, että kuka siellä on turissut. Kyllä sen tunnistaa siitä, - - - sisällöstä, että siinä on semmoinen samanlainen tyyli siinä jutussa. (H14)

Haastattelutilanteessa useat haastatellut kuvaavat organisaation esimies-alaisuhteita toimiviksi ja välittömiksi. Blogitekstin vertautuminen puhetilanteeseen kertoo siitä, että tuttu johtaja on tyylilleen ominaisesti läsnä niin verkossa kuin kasvokkain. Tällainen suora yhteys johtoryhmästä alaisiin vaikuttaa toimivan hyvin. Muutoksen merkityksellistämistä tutkittaessa on havaittu, että keskijohdon ja alaisten tekemä merkitystyö ei aina toimi sillä tavalla, millä se on ylimmässä johdossa suunniteltu. Suunniteltu strateginen muutos saattaa saada aikaan ennalta arvaamattomia ja tahattomia vaikutuksia. (Balogun & Johnson 2005.)

Blogitekstit onnistuvat luomaan suoran yhteyden ylimmän johdon ja alaisten välille. Tällöin keskijohtoa ei välittömästi tarvita mukaan tekemään tulkintatyötä, vaan strateginen viesti välittyy suoraan sen laatijalta koko henkilöstölle. Henkilökohtaiseksi koettu blogi saattaa siis toimia ilman tulkinnan moninkertaisia suodattimia. Muutakin strategiaan ja muutokseen liittyvää viestintää toki edelleen tarvitaan, mutta yksittäisenä suorana reittinä blogi vaikuttaa tehokkaalta ylhäältä alaspäin lähetettävien organisatoristen viestien välittämisessä.

**7 Sisäiset vihjeet:** *Johto näyttää tietä* -narratiivissa lukijat lukevat tekstejä tarkasti ja pyrkivät arvioimaan johdon uskottavuutta sisäisten vihjeiden perusteella. Tekstissä käytetty tyyli rakentaa kirjoittajan ja lukijan välistä suhdetta. Blogitekstejä kuvattiin kansankieliseksi, lämpimäksi ja läheiseksi – tyyli oli omaleimaista ja uskottavaa. Konkreettisuutta ja ymmärrettävyyttä kiiteltiin erityisesti.

Aluksi mä vähä ajattelin, et no diipadaapaa siellä nyt kirjoitellaan, mut... Kyllähän se tulee silloin se johtoporraskin tavallaan ihmisiksi, kun ne kirjoittavat omin sanoin. (H3)

Yrityksen ylin johto saa tekstien avulla paremmin kasvot ja oman äänensä kuuluville. Tämä näkökulma tulee esiin myös vastauksissa:

No mulle on ainakin niistä (blogiteksteistä) noussut sellainen mielikuva et on ihan rentoja tyypejä niin - - - nää jotka näitä kirjoittaa ihan tuntuu olevankin, asemasta riippumatta. Se on mun mielestä hirveen mukava. (H8)

Jos toimitusjohtaja kirjoittaa lentokentällä ollessaan senhetkisiä tunteja niin onhan se mielenkiintoista - - - toisenlaista kun se virallinen liturgia mitä meille kerrotaan. (H13)

Yhden haastateltavan mukaan orientaatio tulevaisuuden tavoitteisiin on erotettavissa lukukokemuksesta:

Mutta siis mun mielestä nämä (intranetin uutiset) kertoo asiasta mikä on. Tässä (blogitekstissä) taas enemmänkin yritetään kertoa, että miten se voisi olla ja mihin me voisimme yrittää tavoitella. (H7)

Blogitekstit korostavat tulevaisuuden kehitystä. Intranetin uutisissa 'status quo' tilanne kuvataan lyhytsanaisesti, kun taas blogitekstit ohjasivat ajattelemaan strategisesti ja uudella tavalla.

Tämä (intran uutinen) on enemmänkin tulos ja täällä (blogissa) on enemmän taustaa ja selitystä, miksi tällaiseen edes yritetään tai mennään. (H6)

Seuraajat tekevät siis myös omaa analyysiaan siitä, millainen merkitys eri viesteillä ja valituilla kanaviilla on.

Narratiivin *Johto näyttää tietä* merkityksellistämisen ominaisuudet on esitetty taulukossa 7.

*Taulukko 7: Merkityksellistäminen narratiivissa B: Johto näyttää tietä*

<b>Merkityksellistäminen</b>	<b>B Johto näyttää tietä</b>
1. Identiteetin rakentaminen	seuraan ja kuuntelen
2. Retrospektiivisyys	nykyhetki tuleva
3. Toimeenpaneva	oma toiminta yhdessä johdon kanssa
4. Sosiaalisuus	yksin omassa mielessä: johtaja-minä
5. Jatkuvuus	lyhytkestoiset syklit itsen kanssa
6. Uskottavuus ja vakuuttavuus	halu lukea, myönteinen kokemus
7. Sisäiset vihjeet	johdon uskottavuuden arviointi

Johto näyttää tietä -narratiivissa seuraajan identiteetti rakentuu rooliin, jossa johtoa kuunnellaan ja seurataan. Merkityksellistäminen kohdistuu nykyhetkeen ja tulevaan, mutta ei niinkään menneeseen. Toimeenpanon kriteeri täyttyy yhteistoimintana merkityksellistämässä johdon kanssa. Kuten ei Seuraaja näyttää tietä -narratiivissa, ei myöskään tässä Johto näyttää tietä -narratiivissa merkityksellistäminen ole ääneen yhdessä tehtävää. Sosiaalisesti se voidaan luokitella sillä perusteella, että seuraaja ottaa vaikutteita johtajan näkemyksistä. Merkityksellistäminen on jatkuvaa, mutta se tapahtuu melko lyhytkestoisissa sykleissä oman itsen kanssa. Uskottavuus ja vakuuttavuus rakentuvat tässä narratiivissa myönteisen kokemuksen ympärille. Merkityksellistämistä täydentävät sisäiset vihjeet liittyvät johdon uskottavuuden arviointiin.

### 4.1.3 Narratiivi C: ”Aika näyttää”

Narratiivia *Aika näyttää* analysoidaan tässä luvussa samalla tavalla kuin kahta edellistä narratiivia luvuissa 4.1.1 ja 4.1.2. Taulukossa 8 on esitelty narratiivin *Aika näyttää* ajallinen eteneminen. Taulukon jälkeen narratiivia käsitellään Weickin merkityksellistämisen seitsemän ominaisuuden ja johtajuussuhteen kautta.

*Taulukko 8: Aineistosta rakennettu narratiivi C: Aika näyttää*

Puhe (narratiivissa ”Aika näyttää”)	Juoni
<p>No olihan siitä jotakin puhetta ollut siis tästä, että tulee joku muutos ja siitä porukalla tuolla kahvipöydässä juteltiin. Mietittiin, että mitenkähän meidän sitten käy, että loppuukohan työt kokonaan. Kyllä me vähän hymähdeltiin, että mitäköhän nyt muutetaan, kun aikaisemminkin henkilöt on vaan hyppineet laatikosta toiseen. Muutamilla tilanne rassaa ja ahdistaa kauhean paljon. Vaikka tekevät sitä omaa työtänsä, mutta miettivät ja odottavat, mitä omalle kohdalle tapahtuu. Lattiatasolla aletaan nyt ymmärtää, että nyt muututaan, ja se on aika hidasta. Sanotaan että meidän pitää kaikkien yhdessä mennä johonkin päämäärään, mutta katsotaan nyt, kuka ajaa ensimmäisenä veneensä karille. Silloin kun tehdään tällaisia isoja muutoksia, toivoisi että johto olisi mukana, sitoutuneena ja potkimassa eteenpäin. Niin että homma menee maaliin asti, eikä tulisi mitään marssiväsymystä. (H8, H19, H20)</p>	<p><b>Alkusysäys</b></p> <p>Tapahtumien liikkeellelähtö</p> <p>Tunnelma muutoksen alussa</p>
<p>Kasvustrategian mukaan pitäisi kasvaa ja siirtyä matriisiorganisaatioon, jota on kyllä oman käsitykseni mukaan jo aikaisemminkin meidän talossa kokeiltu ja palattu vanhaan. Olenhan minä aina skeptinen, kun on isoja muutoksia tulossa. Silloin kun ymmärsin, että esimies vaihtuu, niin olihan se aika trilleri kyllä. Sitä mietti, että meneekö pakka nyt ihan sekaisin. Sen näkee sitten, että ovatko ne muutokset ylipäättään hyviä vai ei. Menee jonkun aikaa taas, ennen kuin uudet systeemit saadaan toimimaan.</p> <p>Eihän se matriisiorganisaatio nyt välttämättä hirveen selkeä ole, varsinkaan kehittyvaiheessa – että eihän se mikään selkeyden kukkanen ole. Odottelen sitä, miten se alkaa vaikuttaa omaan työhön, kun ei se vielä ole vaikuttanut millään tavalla. Kovin paljon ei tuntunut ihmisten työtehtävät muuttuvan, mutta kova häslinki saatiin kuitenkin aikaan. Se tietysti tähtää siihen, että huominen on uusi eilinen. Tämä on ainut viesti, joka suurimmalle osalle on ollut näistä ilmoituksista se tärkein kohta. Että ”Älä hätäile, työ jatkuu”. Sen kun on lukenut, niin tietää, että all right, että kaikkihan on ihan hyvin. Taitaa olla tämä yleismaailmallinen epävarma tilanne tällä alalla paljon suurempi peikko kuin tämä meidän organisaatiomuutos. (H1, H4, H18, H19)</p>	<p><b>Keskikohta</b></p> <p>Oma kokemus</p> <p>Minun roolini muutoksessa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jännite</li> <li>- ristiriita</li> <li>- suhde johtoon</li> </ul>
<p>Ollaan tässä omassa lähiorganisaatiossa mietitty, että mitä tämä nyt oikeasti tarkoittaa ja kenenkä kanssa nyt sitten asioista keskustellaan. En minä ole jaksanut niitä tutkia, että mikä laatikko siellä on mihinkäkin suuntaan heilahtanut, olen enempikin ajatellut, että eiköhän se siitä selviä sitten aikanaan. Kuuluhan tästä tietysti koko ajan sellaista tietynlaista kohinaa. Uskoisin kuitenkin, että tässä asiat menee nyt parempaan suuntaan. Tietysti nähtäväksi jää, että miten se nyt sitten käytännössä muotoutuu. Mutta realistinen odotusarvo niin, että tulokset tulee näkyviin – enpä usko, että vuosi riittää. Mutta tästä se nyt lähtee. (H7, H8, H14, H19)</p>	<p><b>Loppu</b></p> <p>Tulevaisuudenkuva</p>



**1 Identiteetin rakentaminen:** Aika näyttää -narratiivissa seuraajat arvuuttelevat muutoksen tarpeellisuutta ja vaikutuksia. He puhuvat organisaatiokaaviosta ja muutospuheesta fasadina ja kertovat, että "näitä muutoksia on nähty ennenkin". Muutoksen vaikutuksia arvioidaan epäillen sanoilla "jää nähtäväksi". Kanta on odottava eikä muutokseen ole vahvaa sitoutumista. Tyypillisesti tyytymättömyyttä ilmenee, kun seuraajat puhuvat intranetin uutisista. Niistä ei seuraajien mukaan pysty päättämään kertojaa tai kirjoittajaa. Seuraajat puhuvat "jostakin siellä jossain" tai vain byrokratiasta.

Henkilökohtaista tarinaa ei sieltä sillä tavalla kuulu. (H17)

Intranetin uutisteksteissä suhdetta kirjoittajan ja lukijan välille ei myöskään pääse syntymään, koska lukijat eivät koe tulevansa puhutelluksi. Sen koommin kirjoittajaa kuin henkilöstöäkään ei nimetä tekstissä.

Näissä (intran uutiset) mun mielestä ei näy kukaan, nämä on aika kasvottomia nämä tekstit. Mä luulen, et se johtuu ihan täysin siitä, että joku kirjoittaa ranskalaisilla viivoilla, et mitä sinne pitäisi laittaa ja sitten se markkinointi puhtaaksikirjoittaa. (H4)

**2 Retrospektiivisyys:** Aika näyttää -narratiivissa merkityksellistäminen kohdistuu kahteen suuntaan, menneeseen ja nykyhetkeen. Tulevaisuudesta puhutaan vain odottaen, mutta seuraajat eivät esitä siitä omia arvioitaan tai muutenkaan kuvaa tulevaa sen tarkemmin. Menneestä puhutaan paljon silloin, kun muutosta verrataan edellisiin muutoshankkeisiin. Osa seuraajista vertaa nykytilannetta edellisillä työpaikoillaan kokemiinsa muutoksiin. Kaikki aikaisemmat kokemukset vaikuttavat siihen, miten tulkinnat nykyhetkestä tehdään. Ongelmia ilmenee silloin, kun uusi strategia ei vaikuta uskottavalta, koska edellinenkin strategia ei ole onnistunut käytännössä vakuuttamaan seuraajia.

Reaktio oli se, että näitähän tässä vuosien mittaan ollut jonkin verran ja vaikutus omaan tekemiseen on ollut kyllä hyvin pientä - - - että ehkä sitä ajatteli, että tämä nyt on taas joku uusi juttu, joka ei sitten loppupeleissä muuta mitään. Ainakaan kovin paljon. (H17)

Mutta siis minun mielestä nämä kertovat asiasta, mikä on. Tässä taas ehkä enemmänkin yritetään kertoa, että miten se voisi olla ja mihin me voisimme yrittää tavoitella. (H7)

Sekä uskottavuus että uutuusarvo jäävät vastaanottajien mielessä muutoksen alkuvaiheessa osaksi toteutumatta:

No minun mielestä on aika paljo semmoisia heittoja, että no niin, taas organisaatiomuutos. Ja mitäköhän hyötyä tästäkin nyt taas on. Ja eikös tämä nyt ole jo kerran kokeiltu ja huonoksi havaittu. (H3)

Barryn ja Elmesin (1997, 7) suositus on, että mitä epätavallisempi ja kauaskantoisempi teksti on, sitä enemmän näitä työkaluja tulisi käyttää. Vastakohtaisesti, niitä käytetään vähemmän silloin, kun strategia on vastaanottajilleen tutumpi. Omaa työtä koskeva ja selkeä tekstiosuus on lopulta se, joka luetaan tarkasti:

Tämä on ainut mikä varsinaisesti mikä suurimmalle osalle on ollut näistä ilmoituksista se tärkein kohta, et "Älä hätäile työ jatkuu." - - - Sen kun on lukenut, niin sitten on all right, että kaikkihan on ihan hyvin. (H19)

**3 Toimeenpaneva:** Aika näyttää -narratiivissa merkityksellistäminen on vahvasti toimeenpanevaa ja merkitystyötä käynnistävää. Seuraajat kertovat erityisesti tarinoita menneistä muutoksista. He myös kuvailevat värikkäästi sitä, minkälaisena organisaatio heidän mielestään tällä hetkellä näyttäytyy. Oma merkityksenanto on vahvaa, ja myös merkitysten rikkomista ilmenee.

**4 Sosiaalisuus:** Tässä narratiivissa merkityksellistämistä tehdään pääasiassa kollektiivisesti. Muutokseen ja muutosviesteihin haetaan merkityksiä yhdessä. Tämä korostuu erityisesti intranetin uutisten kohdalla, kun tarkennuksia, selityksiä ja lisätietoa niihin etsitään lukuisilta tahoilta ja ihmisiltä. Vuoropuhelua tehdään ketjussa seuraaja-kollegat-seuraaja. Kun alaisilla on käytössään vain vähän tietoa, he luottavat toisiinsa enemmän merkityksenannossa. Vaikka sisältö selvästi antaa ymmärtää, ettei kukaan menetä työtään, epäselvyyksiä ja väärinymmärryksiä ilmenee. Havainto tukeekin Weickin, Sutcliffen ja Obstfeldin (2005, 419) ajatusta siitä, kuinka lisääntynyt tarve merkityksellistämisen osaamiselle nousee esiin tilanteissa, joissa ihmiset seurustelevat keskenään, ovat joustavia ja käyttävät itsearviointia suunnan hakemiseen. Myös tässä tapauksessa seuraajat viettävät aikaa yhdessä keskustellen muutoksen sisällöstä ja hakien tukea toisistaan.

Obstfeldin mukaan (2004) ymmärryksen jakaminen tarkoittaa sitä, että monimerkityksellinen tieto nostetaan pois omalta piilevän, yksityisen, kompleksisen ja satunnaisen tiedon alueelta ja tehdään siitä eksplisiittistä, julkista, yksityiskohtaista, järjestäytynyttä ja tilanteen kannalta relevanttia. Johtoon kohdistuu toiveita siitä, että tietoa muutoksesta prosessoitaisiin yhdessä ja tehtäisiin siten näkyväksi:

Et kyllä se olis tosi tärkeetä niinku summa summarum et pienemmällä porukalla käytäis niitä asioita läpi. Ei sen tarvis olla kuin tunti, kun istutaan alas. (H3)

Sisällön arviointi ja reflektointi jatkuu tekstin lukemisen jälkeen. Intranetin uutisvirran tekstit muodostavat organisatorisen virallisen tarinan, jonka lukukokemus johtaa julkiseen ja yhteistyössä toimivaan merkityksellistämiseen.

Seuraajien työurien pituudella on vaikutusta siihen, miten he puhuvat muutosviestien lukukokemuksesta. Merkityksellistämisessä keskeistä onkin juuri oman toiminnan retrospektiivinen tarkastelu, sillä ennakko-olettamukset asioiden tilasta vaikuttavat kaikkiin tulkintoihin. Prosessin luonne on hyvin sosiaalinen ja kokonaisuutta tarkasteleva sekä toimintaan painottuva. (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005, 411–412.) Intranetin uutisten kohdalla tämä käykin toteen, sillä muutoksen arvioiminen on hyvin sosiaalista ja yhdessä tehtyä.

**5 Jatkuvuus:** Aika näyttää -narratiivissa seuraajat käyvät jatkuvaa keskustelua siitä, mitä muutos tarkoittaa ja mihin se johtaa. He esittävät paljon kritiikkiä siitä, että muutosviestit ja niiden sisältö ovat lyhyitä ja riittämättömiä. Erityisesti tämä narratiivi nousee esiin silloin, kun seuraajat puhuvat intranetin uutisista. Uutisvirran narratiivista rakennetta seuraajat kutsuvat jatkokertomukseksi, jota organisaation jäsenten on pakko seurata.

Se jäi kellumaan se asia ja sitten taas joku päivä oli ilmestynyt uusi linkki, jatkokertomus, tietämättä koska se jatkuu. (H15)

Ne on aina sen hetken näkemys - - - muutama viikko aina mentiin eteenpäin, se hieman kehittyi lisää. Mutta ei välttämättä mennyt koko paketti ihan uusiksi. Vaan sinne tuli jotain taas vähän lisää. (H7)

Intranetin tekstien teemoiksi erottautuvat tiedonjakaminen, keskeneräisyys, ”parempi kuin ei mitään” ja niukka ilmaisen tapa siitä, että ”Näin asiat on.” Teksti herättää paljon lisäkysymyksiä, kuten ”Kuka tästä vastaa?” ja ”Mitä tämä merkitsee?”. Pääjuoneksi intranetin uutisessa nousee *jännityskertomus*, jossa haetaan vastausta kysymykseen ”Mitä meille tapahtuu?”. Tarina nähdään jatkokertomuksena, josta paljastuu uusi osa viikoittain ja vaihteittain. Konkreettinen kuva matriisi-organisaatiosta hahmottuu vähitellen. Taustatarina pyrkii rauhoittamaan kertomalla kaikille, että työ jatkuu.

**6 Uskottavuus ja vakuuttavuus:** Aika näyttää -narratiivissa uskottavuutta ja vakuuttavuutta kyseenalaistetaan huomattavan paljon. Juuri aikaisemmat koetut muutoshankkeet ja niihin vertaaminen vaikuttavat tähän kriittisyyteen, josta intranetin uutisvirta saa osansa. Intranetin uutisissa ei ole kertojaa näkyvissä; haastatellut nimeävät kertojaksi ”jonkun siellä jossain”. Tekstien tyyliä arvioidaan kasvottomaksi ja moniselitteiseksi. Seuraajat esittävät myös yhteisiä oletuksia siitä, minkälaisen prosessin kautta tekstit syntyvät.

Niin no tuohan on vähän anonyymi, sellainen niin sanottu uutistorvi. (H8)

Minä olen kuvitellut, että nämä tulee tuolta, että tytöille on sanottu, - - - Siellä ylin johto on sanonut, - - - että laittakaa sinne semmoinen. Näin minä sen miellän, - - - ja niin sen pojatkin mieltävät. (H10)

Toisaalta monet lukijat arvuuttelevat ja pohtivat sitä, kuka tekstien takana on ja miten tekstit olivat ylipäättään syntyneet. Useimmille on selvää, että sisältö edustaa yrityksen virallista kantaa, mutta teksti voi olla lopputulos useamman henkilön työpanoksesta.

En minä rahaa laittaisi sen varaan, että tuosta osaan oikean ihmisen bongata. (H17)

Intranetin uutistekstit noudattavat perinteistä strategisen narratiivin ratkaisua, jossa on käytössä ulkopuolinen näkökulma. Siinä tekijä on ulkoistanut itsensä tekstistä. Kirjoitetut strategiset tekstit ovat harvoin myöskään yksinkertaisia tai ilmiselviä, vaan useammin niissä pitäisi olla mukana tavoite kiinnostuksen herättämisestä tai tunteiden ja liikkeen aikaan saamisesta yleisössä. (Barry & Elmes 1997, 9.) Tällaista kiinnostusta intranetin tekstit eivät onnistu herättämään. Edelleen yksinkertainen, personoimaton tyyli tekee strategiasta kohdentamattoman. Tällöin teksti vaikuttaa helposti siltä, ettei se nouse mistään eikä toisaalta ole kohdennettu kenellekään. Etäinen ja kohdentamaton strategiateksti voi myös johtaa siihen, etteivät lukijat sitoudu tekstiin ja sen sisältöön. Juuri intranetin uutisten kohdalla näin näyttääkin tapahtuvan.

**7 Sisäiset vihjeet:** Aikaa näyttää -narratiivissa seuraajat tekevät sekä omaa merkitysten antamista kuin merkitysten rikkomistakin. Tässä narratiivissa merkityksen rikkominen sisältää metaforia, joita kutsutaan aineiston käsittelyssä yhteisesti *Organisaatio tuolla jossain* -metaforiksi. Nämä metaforat koostuvat puheesta, jossa yhtiön pääkonttorista puhutaan etäisenä paikkana, jossa kukaan ei koskaan käy ja johon kukaan ei osoita kiinnostusta. Seuraaja nimeää paikan Korvatunturiksi eli paikaksi, jossa Joululupukki asuu. Osalle organisaation työntekijöistä pääkonttori on yhtä epämääräinen ja kaukainen paikka, jonka olemassaolosta liikkuu puheita.

Organisaatiota kuvataan myös ajelehtivana laivana ja veneenä, joka etsii oikeaa kurssia. Puheessa viitattiin siihen, että organisaation jäsenet odottavat, kuka tai mikä yrityksen yksikkö haaksirikkoutuu ensimmäisenä.

Mutta tietysti tämä on sen verran iso laiva jo, että tämän suunta – se on aika hitaasti muutettavissa. (H10)

*Organisaatio tuolla jossain* -metaforat ovat etäännyttäviä, ja niiden käytössä erottelu “minun” ja “organisaation” välillä ilmaistaan selkeästi. Seuraaja ei kuvaa organisaatiota uskottavana tai vakuuttavana, vaikka “minä” niin toivoisikin.

Seuraajat kokevat myös, että kaikkea tarpeelliseksi koettua tietoa muutoksesta ei ole tarjolla. Virallista juonta on hankalaa hahmottaa, ja todellinen tarina jää käytännössä kertomatta.

Eihän mistään kaaviosta käy mitenkään ilmi, että mikä tässä on nyt jutun juoni. - - -  
Että jos ei sitä selvennetä, niin kaikki on vaan että no okei. Tämmöinen organisaatio tänään. (H3)

Seuraajat kokevat tekstisisällön sisäistämisen vaikeaksi, sillä he eivät kykene kehystämään muutoksen lähtökohtaa. Se mikä muuttuu ja mikä on jatkossa toisin, vaikuttaa hankalalta hahmottaa.

Muutoksessa organisaation jäseniä kiinnostavat hyvin käytännölliset asiat, kuten oma asema ja työn pysyvyys. Strategiset painotukset ovat Aika näyttää -narratiivissa tässä vaiheessa merkityksellistämistyössä selvästi taka-alalla.

En osaa sanoa oikein mitään, koska on tosiaan ensimmäinen kerta, kun näen täällä minkäänlaista organisaatiomuutosta, että en tiedä vaikuttaako se mihinkään. (H8)

Kohdeorganisaatiossa voisikin olla hyödyksi keskittyä strategiaan ydinviesteihin. Kuten Balogun ja Johnson (2005, 1596) linjaavat, käytännöllisten ja yksityiskohtaisten tietojen sijaan ylimmän johdon tehtävän on keskittyä viestimään muutoksen tarkoitusperistä selkeästi sekä kertomaan muutoksen odotetuista lopputuloksista ja reunaehdoista. Myös Elving (2005) on tehnyt havainnon, että muutostilanteessa viestinnän rooli on kahdenlainen. Informatiivinen tehtävä erottui omaksi tehtäväkseen ja viestinnän yhteisöllisyyttä rakentava tehtävä omakseen. Kohdeorganisaatiossa sekä informatiivinen että yhteisöllinen tehtävä toteutuvat molemmat hieman heikosti juuri intranetin uutisten kohdalla. Yhteisöllisyyttä onnistutaan puolestaan rakentamaan blogitekstien avulla melko hyvin.

Narratiivin *Aika näyttää* merkityksellistämisen ominaisuudet on esitetty taulukossa 9:

*Taulukko 9: Merkityksellistäminen narratiivissa C: Aika näyttää*

<b>Merkityksellistäminen</b>	<b>C Aika näyttää</b>
1. Identiteetin rakentaminen	odotan
2. Retrospektiivisyys	mennyt nykyhetki
3. Toimeenpaneva	oma toiminta yhdessä muiden kanssa
4. Sosiaalisuus	yhdessä muiden kollegojen kanssa: minä-kollegat-minä
5. Jatkuvuus	jatkuvat keskustelut organisaatiossa yhdessä
6. Uskottavuus ja vakuuttavuus	vertaaminen
7. Sisäiset vihjeet	oma merkityksenanto ja merkityksen rikkominen

Narratiivissa *Aika näyttää* identiteetti rakentuu odottavan aseman kautta. Seuraaja ei ole itse aktiivinen vaan tulkitsee tilannetta omasta näkökulmastaan käsin rauhallisesti. Merkityksellistäminen suuntautuu menneeseen ja nykyhetkeen. Erityisesti menneisyydestä muistuvat edelliset muutoshankkeet nousevat puheeseen. Tulevaisuudesta esitetään ohimeneviä heittoja, mutta seuraajat eivät lähde tekemään tulevasta sen tarkempia arvioita. Tässä narratiivissa toimeenpano on ääneen puhuttua ja aktiivista, yhdessä muiden kanssa. Samalla myös sosiaalisuuden kriteeri täyttyy, sillä merkityksellistämien tapahtuu yhdessä kollegojen kanssa. Jatkuvuus toteutuu tässä narratiivissa organisatorisella tasolla, sillä keskusteluja käydään organisaatiossa yhdessä. Uskottavuutta ja vakuuttavuutta arvioidaan erityisesti vertaamalla menneitä muutoksia ja muita työpaikkoja nykyiseen tilanteeseen. Sisäisiä vihjeitä tuotetaan myös itse oman merkityksen antamisen ja merkityksen rikkomisen kautta.

#### 4.1.4 Narratiivi D: ”Ulkopuolisuus”

Ulkopuolisuuden narratiivia analysoidaan tässä luvussa samalla tavalla kuin kolmea edellistä narratiivia luvuissa 4.1.1, 4.1.2. ja 4.1.3. Taulukossa 10 on esitelty Ulkopuolisuuden narratiivin ajallinen eteneminen. Taulukon jälkeen narratiivia käsitellään Weickin merkityksellistämisen seitsemän ominaisuuden ja johtajuussuhteen kautta.

Taulukko 10: Aineistosta rakennettu narratiivi D: Ulkopuolisuus

Puhe (narratiivissa ”Ulkopuolisuus”)	Juoni
<i>Parhaiten tästä muutoksesta tiedon sai, kun kahvipöydälle lyötiin semmoiset laatikot, että missä olet. Muistaakseni siinä vaiheessa jo oma päällikkö tiesi, että meille ei tule paljon vaikutusta. Minun omasta näkökulmastani tuo meni omalla painollaan taustalla, tuo ensimmäinen ylemmän tason uudistus. Ehkä sitä ajatteli, että tämä nyt on taas joku uusi juttu, mikä ei sitten loppupeleissä muuta mitään – ainakaan kovin paljon. Sitten se vasta konkretisoitui, kun tuli se lopullinen, jossa jollakin vaihtui esimies tai sitten tiimit muuttuivat erilaisiksi siinä vaiheessa. (H9, H12, H16, H17)</i>	<b>Alkusysäys</b>  Tapahtumien liikkeellelähtö  Tunnelma muutoksen alussa
<i>Johdon viestinnästä en ainakaan nähnyt hirveän suurta lisäarvoa itselleni. Mutta jollekin muulle saattaa tietenkin sitä voi olla. Se varmasti kyllä selkeytyy itselle aika äkkiä, että keneltä minä sen tiedon saan, jos sitä tarvitsen. Olen ollut niin paljon tuolla oman työni kimpussa, niin en ole ehtinyt olla mukana jutuissa. Eikä ole minun korviini kantautunut huhuja juurikaan. (H7, H9, H16)</i>	<b>Keskikohta</b> Oma kokemus Minun roolini muutoksessa  - jännite - ristiriita - suhde johtoon
<i>Se on nyt oikeastaan ihan se ja sama minkä näköiseksi tuo organisaatio menee. En ole oikeastaan huomannut koko muutosta, että eikö se ole ihan hyvä merkki jollain lailla. (H7, H12)</i>	<b>Loppu</b> Tulevaisuudenkuva

**1 Identiteetin rakentaminen:** Ulkopuolisuuden narratiivissa seuraajat odottavat, että esimies tulkitsee ja kertoo muutoksen vaikutuksista oman yksikön töihin ja työnkuvaan. He noudattavat annettuja ohjeita, ja heidän kiinnostuksensa on päivittäisessä arjessa, jota he kuvailevat kertomalla ”Hoidan vain omaa tonttiani”. Seuraajat ovat tätä narratiivia kertoessaan melko passiivisia. Viestintä ja suhde johtajan ja seuraajan välillä on tästä syystä pääasiassa yhdensuuntaista. Tätä narratiivia esiintyi aineistossa vähiten. Johtaja kertoo jotakin, jonka seuraaja ottaa vastaan. Seuraajia voi tässä narratiivissa kuvata passiivisiksi muutokseen sopeutujiksi ja muutosviestinnän vastaanottajiksi. Seuraajat odottavat, että heille annetaan ohjeita ja opastusta. He ovat pääasiallisesti tyytyväisiä nykytilanteeseen kohdeorganisaatiossa. Monilla heistä on melko lyhyt työhistoria.

No en ollut huolissani enkä ajatellutkaan, että minut heti siirretään erilaisiin tehtäviin, kun vasta olen tullut. (H16)

**2 Retrospektiivisyys:** Ulkopuolisuuden narratiivissa merkityksellistäminen keskittyy oikeastaan vain käsillä olevaan hetkeen. Seuraajat eivät tätä narratiivia kertoessaan puhu menneestä eivätkä tulevaisuudesta.

**3 Toimeenpaneva:** Tässä narratiivissa omaa, seuraajista itsestään oma-aloitteisesti lähtevää toimeenpanoa ei esiinny. Voidaan kuitenkin ajatella, että muutoksen merkityksellistämässä tämän narratiivin seuraajat panevat muutosta toimeen omalla työpanoksellaan. Toteuttamalla heille osoitetut työtehtävät he kantavat oman vastuunsa muutoksen läpiviemisestä.

**4 Sosiaalisuus:** Ulkopuolisuuden narratiivissa sosiaalisuuden ominaispiirre ei juurikaan toteudu. Merkityksellistämisestä vastaa johto. Kun Johto näyttää tietä -narratiivi noudatti johtajan ja seuraajan välistä vuoropuhelua, voidaan Ulkopuolisuuden narratiivissa merkityksellistäminen nähdä yksisuuntaisena johtajalta lähtevänä puheena ja myötäilevänä vastaanottona. Tässä narratiivissa on esillä myös välinpitämättömyyttä, minkä takia ei voida varmistua siitä, että merkitykset koskaan saavuttavat seuraajia.

**5 Jatkuvuus:** Tässä narratiivissa merkityksellistäminen tapahtuu jaksoissa kuten Johto näyttää tietä -narratiivissakin. Erona on kuitenkin se, että Ulkopuolisuuden narratiivin syklit ovat huomattavan paljon pitkäkestoisempia. Ulkopuolisuuden narratiivi on muutamien aineiston seuraajien pysyvämpi mielentila, ei ainoastaan hetkellinen tunnetila.

**6 Uskottavuus ja vakuuttavuus:** Ne seuraajat, jotka ajattelevat olevansa ”vain töissä” tutkitussa organisaatiossa, eivät kaipaa lisävakuuksia muutosjohtamiselle ja -viestinnälle. He ajattelevat, että se mikä on totta ja hyväksyttävää minulle, on tietona riittävää. Uskottavuus muotoutuu organisaation muodollisten rakenteiden kautta: kun viesti tulee minua itseäni ylempää, on sitä kaikki perustellut syyt uskoa ja totella.

**7 Sisäiset vihjeet:** Tässä narratiivissa seuraajat ajattelevat, että kun muutosta ei huomaa, on kaikki hyvin. Seuraajat eivät tee omia yrityksiä vaikuttaa muiden merkityksenantoon eikä myöskään merkityksen rikkomiseen.



*Ulkopuolisuuden narratiivin merkityksellistämisen ominaisuudet on esitetty taulukossa 11:*

*Taulukko 11: Merkityksellistäminen narratiivissa D: Ulkopuolisuus*

<b>Merkityksellistäminen</b>	<b>D Ulkopuolisuus</b>
1. Identiteetin rakentaminen	noudatan ohjeita
2. Retrospektiivisyys	nykyhetki
3. Toimeenpaneva	oma työpanos
4. Sosiaalisuus	yksin: johto-seuraaja
5. Jatkuvuus	pitkäkestoiset syklit itsen kanssa
6. Uskottavuus ja vakuuttavuus	tämä riittää minulle
7. Sisäiset vihjeet	ei rivien välistä lukemista

Ulkopuolisuuden narratiivissa identiteetti rakentuu vahvasti sille ajatukselle, että seuraaja noudattaa johdon antamia ohjeita. Merkityksellistäminen suuntautuu nykyhetkeen: menneellä tai tulevalla ei ole spekulatiivista merkitystä siihen, miltä arki juuri nyt seuraajien silmissä näyttää. Työn merkitys ja toimeenpano tulevat esiin oman työpanoksen kautta. Merkityksellistäminen ei ole kovin sosiaalista, sillä johdon ohjeet ja viestit otetaan vastaan ilman suurempaa prosessointia. Jatkuvuuden ominaisuus toteutuu pitkäkestoisina sykleinä, joita voi luonnehtia enemmänkin pysyväksi olotilaksi kuin muuttuviksi pohdinnoiksi oman itsensä kanssa. Uskottavuutta tai vakuuttavuutta ei kyseenalaisteta tässä narratiivissa eikä myöskään sisäisiä vihjeitä juuri etsitä.

## 4.2 Yhteenveto narratiiveista

Taulukossa 12 esitetään yhteenveto siitä, miten Weickin seitsemän merkityksellistämisen ominaisuutta ilmenevät aineistosta muodostetuissa narratiiveissa:

*Taulukko 12: Narratiivit ja niiden merkityksellistäminen (mukaillen Weick 1995)*

	<b>A Seuraaja näyttää tietä</b>	<b>B Johto näyttää tietä</b>	<b>C Aika näyttää</b>	<b>D Ulkopuolisuus</b>
1. Perustuu identiteetin rakentamiseen	haastan	seuraan ja kuuntelen	odotan	noudatan ohjeita
2. Retrospektiivistä	mennyt nykyhetki tuleva	nykyhetki tuleva	mennyt nykyhetki	nykyhetki
3. Toimeen panevaa	oma toiminta yksin	oma toiminta yhdessä johdon kanssa	oma toiminta yhdessä muiden kanssa	oma työpanos
4. Sosiaalista	yksin omassa mielessä: seuraaja-johto-seuraaja	yksin omassa mielessä: johto-seuraaja	yhdessä muiden kollegojen kanssa: seuraaja-kollegat-seuraaja	yksin: johto-seuraaja
5. Jatkuvaa	sisäiset neuvottelut itsen kanssa	lyhytkestoiset syklit itsen kanssa	jatkuvat keskustelut organisaatiossa yhdessä	pitkäkestoiset syklit itsen kanssa
6. Ohjautuu uskottavuuden ja vakuuttavuuden kautta	halu tietää, hakea tietoa ja vaikuttaa	halu lukea, myönteinen kokemus	vertaaminen	tämä riittää minulle
7. Keskittyy sisäisiin vihjeisiin ja tarkentaa niitä	oma merkityksenanto ja merkityksen rikkominen	johdon uskottavuuden arviointi	oma merkityksenanto ja merkityksen rikkominen	ei omaa merkityksen-antoa

Empiiristen tulosten käsittelyssä eli narratiivien analyysissä on lähtökohtana käytetty Weickin (1995) seitsemää merkityksellistämisen ominaisuutta. *Seuraaja näyttää tietä* -narratiivi haastaa johtoa ja tekee merkityksellistämistä kaikkiin kolmeen ajalliseen suuntaan (mennyt, nykyhetki ja tuleva). Merkittävää on, että merkityksellistäminen on tämän narratiivin kohdalla yksilöllistä toimintaa, omassa mielessä. Sisäinen neuvottelu oman ja johdon kantojen välillä on näkyvää. Uskottavuutta seuraajat hakevat tässä narratiivissa tiedontarpeisiinsa, ja he haluavat olla myös itse vaikuttamassa muutoksen lopputulokseen. Seuraajat tekevät omaa merkityksenantoaan (sensegiving) ja merkityksen rikkomista (sensebreaking) muun muassa käyttämällä metaforia puheessaan. Erimielisyyttä ei tässä narratiivissa piilotella.

*Johto näyttää tietä* -narratiivissa seuraajat tekevät merkityksellistämistyötä yhdessä johdon kanssa. Seuraajat seuraavat, kuuntelevat ja tekevät merkityksellistämistyötä nykyhetken ja

tulevaisuuden perspektiiveissä. Merkityksellistäminen tapahtuu yksin omassa mielessä ja perustuu lyhytkestoisiin sykleihin oman itsen ja omien ajatusten kanssa. Seuraajat eivät tässä narratiivissa siis keskustele muiden kanssa.

*Aika näyttää* -narratiivi sisältää omaa merkityksellistämisen toimintaa yhdessä muiden kanssa. Siinä seuraaja odottaa muutoksen vaikutuksia. Merkityksellistäminen suuntautuu menneeseen ja nykyhetkeen, ja sitä tehdään yhdessä muiden kollegojen kanssa. Muutoksesta käydään jatkuvia keskusteluja organisaatiossa yhdessä ja verrataan muutosta aikaisempiin vastaaviin. Seuraajat tekevät omaa merkityksenantoaan sekä merkityksen rikkomista.

*Ulkopuolisuuden* narratiivissa seuraajat noudattavat muutoksesta annettuja ohjeita. Merkityksellistäminen keskittyy nykyhetkeen ja sen toimeenpano käsittää vain oman työpanoksen. Yksin tehtävä merkityksellistäminen on pitkäkestoista, eli uusia merkityksiä ei haeta jatkuvasti ja joka kahvitauolla uudelleen. Seuraajat ottavat annetun tiedon vastaan sellaisenaan, eikä rivien välistä lukemista tapahdu.

#### 4.3 Johtajuussuhde narratiiveissa

Tutkimustulosten käsittelyssä eli narratiivien analyysissa on lähtökohtana käytetty Weickin (1995) seitsemää merkityksellistämisen ominaisuutta. Niihin perustuen on analyysiin lisätty kahdeksas tarkastelun näkökulma, johtajuussuhde. Sitä nimitän ominaisuuden sijaan ulottuvuudeksi. Tässä analyysissa ulottuvuus pitää sisällään kaikki kahdeksan ominaisuutta ja ikään kuin täydentää niitä. Suhteen yhteyteen liittyy myös Uhl-Bienin ym. esittämä summaus seuraajuus- ja johtajuuskäyttäytymisen ilmenemisestä seuraajan käyttäytymisessä.

Narratiivissa A: Seuraaja näyttää johtajuussuhde on *haastava* ja *erimielinen*. Uhl-Bienin ym. käyttämien seuraajuus- ja johtajuuskäyttäytymisen termien (2014) mukaan seuraajien käyttäytymisestä voidaan erotella *proaktiivista käyttäytymistä, aloitteellisuutta, vastustusta ja neuvomista*.

Narratiivissa B: Johto näyttää tietä johtajuussuhde näyttäytyy *hyväksyvä* ja *kunnioittavana*. Johdon muutosviestinnästä muodostuu myönteinen kokemus, jonka kautta seuraajat arvioivat johdon uskottavuutta. Uhl-Bienin ym. käyttämistä seuraajuus- ja johtajuuskäyttäytymisen termeistä (2014) erottuu seuraajien käyttäytymisessä *ääni* ja *kuulluksi tulemisen odotukset*.

Narratiivissa C: Aika näyttää Johtajuussuhde muotoutuu *kyseenalaistavaksi*. Uhl-Bienin ym. käyttämien seuraajuus- ja johtajuuskäyttäytymisen termien (2014) mukaan seuraajien käyttäytymisestä voidaan erotella *palautteen etsimistä* ja *erimielisyyttä*.

Narratiivissa D: Ulkopuolisuus Johtajuussuhde on totteleva. Uhl-Bienin ym. termeistä (2014) erottuu seuraajien käyttäytymisessä *kuuliaisuus*. Johtajuussuhde ja Uhl-Bienin ym. seuraajuuskäyttäytymisen yhteydet on esitetty taulukossa 13:

*Taulukko 13: Johtajuussuhde narratiiveissa ja seuraajan käyttäytyminen (mukaillen Uhl-Bien ym. 2014)*

	<b>A Seuraaja näyttää tietä</b>	<b>B Johto näyttää tietä</b>	<b>C Aika näyttää</b>	<b>D Ulkopuolisuus</b>
Johtajuussuhde	haastava, erimielinen	hyväksyvä, kunnioittava	kyseenalaistava	totteleva
Seuraajan käyttäytyminen (Uhl-Bien 2014)	proaktiivinen käyttäytyminen, aloitteellisuus, vastustus, neuvominen	ääni ja kuulluksi tuleminen odotukset	palautteen etsiminen, erimielisyys	kuuliaisuus

#### 4.4 Metaforat johtajuussuhteessa

Yhtenä merkittävänä merkityksellistämisen muotona aineistosta nousee esiin metaforien käyttö. Haastateltavat käyttivät metaforia spontaanisti puheessaan, ilman haastattelijan erityistä pyyntöä. Metaforat ovat kasvattaneet kiinnostusta merkityksellistämisen tutkimuskirjallisuudessa viime vuosina (Cornelissen 2005; Cornelissen ym. 2008; Nicholson & Anderson 2005.) Ensimmäiset tutkimukset metaforista merkityksellistämässä esiintyivät kuitenkin jo aikaisemmin: ne osoittivat tämän retorisen välineen yleisyyden ja tärkeyden yhdistämässä vihjeitä ja kehystämässä tapahtumia (Gioia ym. 1994; Grant & Osrick 1996; Hill & Levenhagen 1995). Gioian ym. (1994) analyysi merkityksellistämisestä erään yliopiston strategisessa suunnitteluyksikössä paljasti, kuinka yksikön jäsenet – tiukan paineen alaisina työskennellessään – käyttivät metaforia oman sosiaalisen identiteettinsä rakentamiseksi (“savuverhona”) ja myöhemmin oman roolinsa legitimoimiseksi muutoksessa, määrittelemällä itsensä uudelleen (“johtajan toiveiden toteuttajana”).

Metaforat olivat avainasemassa muokkaamassa jäsenten ymmärrystä heidän ryhmästään ja strategisesta muutoksesta. Viimeaikaisissa tutkimuksissa Cornelissen (2005, 2012) ja Cornelissen ja Clarke (2010) ovat selittäneet metaforien valtaa merkityksellistämisen prosessissa. Valta juontuu osittain metaforien kyvystä luoda järjestystä vieraisiin tilanteisiin,

mutta vielä merkittävämmiin siitä, että ne ovat usein arvioivia ja tarjoavat oikeutusta tietyille toimille. Koska merkityksellistäminen on kiinnostunut selittämään edeltäneitä tekoja itselle ja muille (Weick 1995), metaforat ovat tärkeässä asemassa tiettyjen näkökulmien vahvistamisessa ja tiettyjen näkökulmien horjuttamisessa. Esimerkiksi Bristol Royal -sairaalan lasten sydänkirurgian osaston henkilöstö järjesti omaa merkityksellistämistään ”oppimiskäyrän” metaforan ympärille (Weick & Sutcliffe 2003), mikä oikeutti heidän jatkuvasti heikkoa suoriutumistaan (Cornelissen 2012). Tässä tutkimuksessa eritellään myös metaforien käyttöä seuraajien kerronnassa: sitä miten seuraajat kuvaavat omaa rooliaan muutoksen kokonaisuudessa ja miten he muokkaavat omaa ja toisaalta yhteistä ymmärrystä strategiasta ja muutoksesta.

Metaforia käytettiin sekä meneillään olevan muutoksen kuvaamisessa että sen vastustamisessa. Ne jakaantuvat kahteen kategoriaan: etäännyttävät *Organisaatio tuolla jossain* -metaforat sekä ironiset *Muutos pelinä* -metaforat. Molempien metaforatyyppien käyttö helpotti epävarman tilanteen käsittelemistä. Muutosta ja epävarmaa – osin uhkaavaakin tulevaisuutta – käsiteltiin huumorin ja ironian avulla. Lakoffin ja Johnsonin (1980) mukaan käsitteet, jotka hallitsevat ajatuksiamme, hallitsevat myös jokapäiväistä toimintaamme. Samat, käyttämämme käsitteet myös jäsentävät ymmärrystämme ja sitä mitä havaitsemme ja kuinka suhtaudumme muihin ihmisiin. Itse asiassa suurin osa käsitteellisestä järjestelmästä on luonteeltaan metaforista.

### Organisaatio tuolla jossain

*Organisaatio tuolla jossain* -metaforat koostuivat puheesta, jossa yrityksen pääkonttoria kuvattiin kaukaiseksi paikaksi, jossa juuri kukaan ei kaukaa käy. Se nimetään Korvatunturiksi, paikaksi jossa joulupukki asuu. Organisaatio on häilyvä ja kaukana:

Kaikki ei käy edes näissä kuukausipalavereissa. On sellaisia, joille Yritys X Tampereella on ihan samanlainen virtuaalinen olemassa oleva asia kun **Korvatunturi**. (H19)

Organisaatiota kuvattiin myös ajelehtivaksi veneeksi ja laivaksi, joka etsi oikeaa kurssiaan.

Mutta tietysti tämä on sen verran **iso laiva** jo, että tämän suunta, se on aika hitaasti muutettavissa. (H10)

Puheessa annetaan myös ymmärtää, että ensimmäisiä haaksirikkoutumisia odotetaan, ja pohditaan, mikä osasto epäonnistuu ensimmäisenä.

Tämähän tarkoittaa sitä, että meidän kaikkien yhdessä pitää mennä johonkin päämäärään - - - että katsotaan nyt - - **Kuka ajaa ensimmäisenä veneensä karille**. (H2)

Sitten tämä on just, nämä **eri laivat** oli ennen samassa talossa. Niin nyt kun nuo kaikki on yhtä, niin siihen menee oma aikansa. Että se on paljon helpompaa, kun **kaikki ajaa samaa laivaa**. (H6)

Organisaation ulkoista kuvaa ja imagoa kritistoidaan siitä, ettei se vastaa todellisuutta:

Yritys X:llä on \*!#-!+:n hieno julkisivu, se on niin kun **villin lännen saluuna** se seinä: komea ja voi olla ihan minkäläinen rytökasa vaan takapihalla - - - ei kukaan välitä... (H13)

Metaforat, jotka kuvaavat ”organisaatiota tuolla jossain” voidaan määritellä puhetavaltaan etäännyttäviksi. Erottelu ”minun” ja ”organisaation” välillä oli selkeä. Näiden metaforien käytön yhteydessä organisaatio ei ole niin uskottava ja vakuuttava, kuin ”minä” toivoisi sen olevan.

### **Muutos pelinä**

Vastustusta ilmaistaan *Muutos pelinä* -metaforan avulla. Matriisiorganisaatiota ja kuvia siitä kuvattiin toistuvasti hiekkalaatikoksi tai jonkinlaiseksi leikkipaikaksi.

Sinä teet tavallaan omia johtopäätöksiä siitä, kun henkilöt muuttaa **hiekkalaatikosta** toiseen... (H4)

Me ollaan näin kauan jo sanottu, että älkää meille intrasta puhuko - - - että meidän pidetään siitä meidän omasta pienestä hyvin sekaisesta **hiekkalaatikostamme** huolta... (H14)

Tämähän itse asiassa kesti aika pitkään ennen kuin se **lopullinen hiekkalaatikko** sinne (intraan) tuli. (H4)

Hiekkalaatikkaa kuvattiin myös jäähyaitiona tai aikalisän paikkana:

Harvahan sitä oikeasti siellä ilkiää tehdä, että kuules nyt poika. - - - Palaapas nyt sinne **omaan hiekkalaatikkoosi**. (H7)

Peliä kuvaavat metaforat sisälsivät myös ilmauksia, jotka kuvasivat merkityksellistämistä palapelin kasaamisena. Omien johtopäätösten tekemistä verrataan ”ison kuvan” rakentamiseen itse.

Nuohan antaa sinulle vaan periaatteessa palasia, että **kasaa itse palapelisi**. Siihen asti kunnes se lopullinen on tuossa. (H4)

Muutosta kuvattiin myös ”penkkipajatsona”, jolla tarkoitetaan jatkuvasti muuttuvia istumajärjestelyjä. Viestikapulatouhut viittaavat siihen, että muutosta tehdään nopeasti, kukin vuorollaan, ilman syvempää ymmärrystä.

Täällä pelataan puolen vuoden välein **penkkipajatsoa**, jossa aina joku osasto siirtyy johonkin, se on niin kuin harrastus täällä - - - Mutta kyllä tämä nyt näyttää, tässä on vakavampi ote, verrattuna joihinkin **aikaisempiin viestikapulatouhuihin**. (H14)

Johdon muutospuhe saa osakseen myös yksittäistä kovaa ironista kritiikkiä:

Voisi melkein kärjistäen sanoa, että se on niin kuin **papin puhetta** siinä mielessä, että siinä luodaan yhteiset tarpeet yhteiseen hyvään. Josta voi sitten itse kukin olla joko samaa mieltä tai erimieltä, että ollaanko me oikeasti kaikki samassa veneessä.

**Soudetaanko** me aina oikeasti samaan suuntaan, kun puhutaan että meillä on tässä haasteellinen tilanne - - - niin se yleensä tarkoittaa eri ihmisille ihan eri asiaa - - - joillekin sitä että se työ loppuu kokonaan. Mutta se joka kirjoittaa, sen työ ei lopu kuitenkaan. (H19)

*Muutos pelinä* -metaforat voidaan määritellä puhetavaltaan humoristisiksi ja ironisiksi. Ajoittain epämiellyttävät kokemukset puhutaan naurun tai ironian kautta, välillä jopa muutosta karnevalisoiden. Vastustusta ilmaistaan epäsuorasti metaforien avulla.

Metaforia käytetään sekä kuvaamaan että vastustamaan meneillään olevaa muutosta. Seuraajat käyttävät kahdenlaista puhetapaa merkityksellistääkseen muutosta: 1 etäännyttävää puhetapaa tai 2 humoristista ja ironista puhetapaa. Molempien avulla muutosta ja epävarmaa tilannetta oli todennäköisesti helpompi käsitellä. Organisaation kuvailu merkityksellistämisen prosessissa edustaa erityisesti merkityksenantoa (sensegiving).

*Taulukko 14: Organisaatiota kuvaavat metaforat merkityksellistämisen välineinä*

Metafora	Merkityksen antaminen (sensegiving) = Organisaation kuvailu
<b>Organisaatio tuolla jossain</b> (etäännyttäminen)	<b>Vene, laiva:</b> - <b>Hidas ja iso laiva</b> (=organisaation muutoskyvykkyyden puuttuminen) - <b>Karille ajaminen</b> (=epäonnistuminen) - <b>Soutaminen yhteen suuntaan</b> (=samanmielisyyys muutoksen suunnasta)  <b>Korvatunturi</b> (=Pääkonttori: kaukainen paikka, jossa ei käydä, mutta josta on kuultu)
<b>Muutos pelinä</b> huumori, ironia, karnevalisointi (vastustus, epäsuora ilmaisu)	<b>Hiekkalaatikko</b> (=matriisiorganisaatio)

Ne metaforat, jotka kuvaavat organisaation vastustusta, ilmaisevat merkityksen rikkomista (sensebreaking). Aineiston metaforat merkityksellistämisen välineinä on koottu taulukoihin (organisaatiota kuvaavat metaforat taulukossa 14 ja organisaatiota vastustavat metaforat taulukossa 15).

*Taulukko 15: Organisaatiota vastustavat metaforat merkityksellistämisen välineinä*

Metafora	Merkityksen rikkominen (sensebreaking) = Organisaation vastustus
<b>Organisaatio tuolla jossain</b> (etäännyttäminen)	<b>Villin lännen saluunan seinä</b> (fasadi vs. todellisuus)
<b>Muutos pelinä</b> huumori, ironia, karnevalisointi (vastustus, epäsuora ilmaisu)	<b>Penkkipajatso</b> <b>Viestikapulatouhu</b> (=jatkuva muutos)  <b>Palapeli</b> (=viestinnän pirstaleisuus)  <b>Papin puhe</b> (=johdon pyrkimys taivutella ja vaikuttaa)

Johtajuussuhde nousee esiin erityisen selvästi vastustusta ilmaisevissa metaforissa, joissa organisaatiossa aiemmin annettuja merkityksiä rikotaan. Myös organisaatiota kuvaavat metaforat kyseenalaistavat ja haastavat johtoa ja muutoksen läpiviemistä. Molempien tyyppien metaforat ovat kantaa ottavia ja asettavat seuraajan ja johdon eri kulmiin merkityksellistämisen prosessissa. Ne kuvaavat epävarmaa tilannetta, jossa muutoksen lopputuloksesta ei ole vielä tietoa. Seuraajien käyttämä kieli on kuvallista ja värikästä, ja siinä tutut ja arkipäiväiset ilmaukset saavat puheenvuoron organisaation strategiapuheelta.



## 5 NARRATIIVIEN DYNAMIIKKA

Seuraajat eivät tuota puheessaan narratiiveja puhtaan johdonmukaisesti, vaan niitä tuotetaan jaksoissa. Yksi henkilö kertoo useaa narratiivia haastattelun eri hetkinä. Haastatteluissa kerrotut narratiivit järjestyvät erilaisiksi dynamiikoiksi. Narratiivien esiintymisjärjestystä ja niiden jaksottumista tarkastellaan tässä luvussa. Rakennetut narratiivit ovat tutkijan tekemiä sosiaalisia konstruktioita, joista tässä luvussa esitellään tutkijanluennalla löytyneitä dynamiikkoja. Aineistosta erottuu, että seuraajat sanoittavat kokemuksiaan vaihtelevilla tavoilla. Tätä tarkastelua kutsutaan *narratiivien ajalliseksi dynamiikaksi*. Tässä luvussa käsitellään myös sitä, millaisia johtajuussuhteita dynamiikoissa esiintyy. Luvun lopuksi tarkastellaan vielä, mitkä asiat tai tilanteet *laukaisevat* tietyn narratiivin kerronnan eli mitä ovat *triggerit* eri narratiiveille.

Kaikista kahdestakymmenestä haastatellusta useat järjestävät kokemustaan samalla tavoin. Kymmenen heistä aloittaa *Aika näyttää* -narratiivilla. Myös kerronnan päätteeksi 11 heistä lopettaa samaan *Aika näyttää* -narratiiviin. Heistä kuusi sekä aloittaa että lopettaa samaan narratiiviin. *Aika näyttää* -narratiivilla aloittavat ja lopettavat eivät siis ole täysin samoja henkilöitä. Kuusi haastateltua aloittaa *Johto näyttää tietä* -narratiivilla, joka on toiseksi yleisin tapa aloittaa. Ulkopuolisuuden kokemuksella (*Ulkopuolisuuden narratiivi*) aloittaa kaksi haastateltua.

Luottamusta johtoon löytyy usealta puhujalta. Haastatelluista 17 ilmaisee jossain vaiheessa haastattelua luottamuksensa johtoon kertomalla *Johto näyttää tietä* -narratiivia. Vaikka *Seuraaja näyttää tietä* -narratiivia eli haastateltujen omia näkemyksiä esiintyy aineistossa melko paljon, aloittaa tällä oman kannan lausumisella vain kaksi haastateltua. Omaan mielipiteeseensä kerronnan päättää kuusi haastateltua. Kaikkiaan 18 haastateltua kertoo tätä narratiivia eli lähes kaikilla on muutoksesta ja johdosta oma mielipiteensä, jonka he kertovat. Seuraajat aloittavat melko varovaisesti puhuessaan muutoksesta. Vain kaksi haastattelua alkaa *Seuraaja näyttää tietä* -narratiivilla. Merkittävää kuitenkin on, että kaikista haastatelluista 12 jatkaa tähän narratiiviin ja kertoo sitä toisena narratiivina haastattelun edetessä. Aineistossa esiintyy kaikkein vähiten *Ulkopuolisuuden* narratiivia. Sitä kertoo vain viisi haastateltua ja kerrontaa esiintyy koko haastatteluaineistossa yhteensä vain seitsemän kertaa. Merkittävää on, että kun *Ulkopuolisuuden* narratiivi esiintyy, on aina mukana myös narratiivi *Johto näyttää tietä*. Tämä vuorottelu ilmenee kaikissa niissä neljässä dynamiikassa, joissa on mukana *Ulkopuolisuuden* narratiivi.

Yleisesti ottaen narratiivit vaihtuvat puheessa hyvin vilkkaasti. Haastatelluista 18 vaihtaa kertomaansa narratiivia vähintään kaksi kertaa. Kolmen haastattelun puheessa on mukana kaikki neljä narratiivia. Vain kahta narratiivia kertoo kaksi haastateltua. Heistä ensimmäinen aloittaa *Seuraaja näyttää tietä* -narratiivilla eli oman mielipiteen esiin tuomisella ja päättää

puheen *Aika näyttää* -narratiiviin. Tällä seuraajalla on siis vahva näkemys siitä, miten asiat muutoksessa pitäisi hoitaa, mutta hän jää odottamaan, osaako johto tehdä tilanteessa oikeat valinnat. Toinen vain kahta narratiivia sisältänyt haastattelu rakentuu lähes päinvastoin kuin ensimmäinen kahden narratiivin kerronta. Tässä seuraaja aloittaa narratiivilla *Johto näyttää tietä*, joka vaihtuu *ulkopuolisuuden* narratiiviksi. Tämän seuraajan kohdalla ulkopuolisuuden kokemus välittyy vahvana. Narratiivien esiintyminen haastateltujen puheessa sekä dynamiikkojen aloittavat ja päättävät narratiivit on koottu taulukkoon 16:

*Taulukko 16: Narratiivien esiintyminen sekä aloittavat ja päättävät narratiivit*

Narratiivi	Esiintyminen dynamiikassa / 20 haastateltua	Dynamiikan aloittava narratiivi	Dynamiikan toinen narratiivi	Dynamiikan lopettava narratiivi
Seuraaja näyttää tietä	18	2	12	6
Johto näyttää tietä	17	6	5	1
Aika näyttää	16	10	1	11
Ulkopuolisuus	5	2	2	2

Kaikkien haastattelujen aikana tapahtunut narratiivien vaihtelu on esitetty liitteessä 3. Narratiivien vaihtelua eli dynamiikkaa esitellään tässä luvussa seuraavaksi. On hedelmällistä tarkastella, kuinka narratiivien dynamiikka näyttäytyy aineistossa.

## 5.1 Narratiivien ajallinen dynamiikka

Tutkimuksen haastatteluaineistosta rakensin ja analysoin empiricaluvussa neljä narratiivia, jotka sanoittavat johtajuutta ja muutosta. Nämä narratiivit ovat:

A Seuraaja näyttää tietä -narratiivi (=minä)

B Johto näyttää tietä -narratiivi (=johto)

C Aika näyttää -narratiivi (=aika)

D Ulkopuolisuuden narratiivi (=työ)

Neljän narratiivin vaihtelusta seuraajien haastattelupuheessa löytyy toistuvaa dynamiikkaa. Seuraava luku erittelee ja analysoi tätä dynamiikkaa. Nämä dynamiikat on nimetty sen mukaan, miten vaihtelu niissä ilmenee. Dynamiikat ovat: *aloitteellisuudesta luopumiseen*, *vertikaalisesti vuorotteleva*, *muutoksen moninaisuuden hahmottava*, *hierarkkinen*, *odottava* sekä *muutoksessa mukana elävä* dynamiikka. Niissä näkyy kussakin myös erilainen johtajuussuhde. Näitä johtajuussuhteita käsitellään kunkin dynamiikan kohdalla erikseen. Narratiivien vaihtelun muodostamat ajalliset dynamiikat on esitetty yhteenvedona taulukossa 17.

Taulukko 17: Narratiivien ajallinen dynamiikka haastattelun aikana

Dynamiikka								narratiivien vaihtelu
Aloitteellisuudesta luopumiseen	(aika C)	minä A	aika C	(minä A)	(aika C)			C + A + C + A + C
Vertikaalisesti vuorotteleva	johto B	minä A	johto B	minä A	johto B	(minä A)	(johto B)	B + A + B + A + B + A + B
Muutoksen monipuolisuuden hahmottava	(aika C)	(minä A)	johto B	minä A	johto B	(minä A)	(aika C)	C + A + B + A + B + A + C
Hierarkkinen dynamiikka	(johto B)	työ D	johto B	(aika C)				B + D + B + C
Odottava dynamiikka	aika C	johto B	aika C					
Mukana muutoksessa	(aika C)	(minä A)	työ D	(johto B)	minä A	(aika C)	johto B	C + A + D + B + A + C + B + A + D + C + D
	(minä A)	(työ D)	(aika C)	(työ D)				

Lihavoidut narratiivit merkitsevät sitä, että ne esiintyvät aina mallissa, kun taas lihavoimattomat ovat mukana osan haastateltujen puheessa. Kunkin dynamiikan eteneminen narratiivi kerrallaan esitetään myös informanttikohtaisesti alaluvuissa 5.1.1–5.1.6.

### 5.1.1 Aloitteellisuudesta luopumiseen -dynamiikka

Ensimmäinen dynamiikka (aloitteellisuudesta luopumiseen) rytmittyy *Aika näyttää (C)* -narratiivin ja *Seuraaja näyttää tietä (A)* -narratiivin välille. Tämä dynamiikka vuorottelee

tilannetta seurailevan sekä avoimesti kriittisen näkökulman välillä. Siinä tulevaisuuteen suhtaudutaan varovasti. Tätä dynamiikkaa noudattaa haastatelluista kolmen henkilön kerronta. Narratiivien vaihtelu Aloitteellisuudesta luopumiseen -dynamiikassa on esitetty taulukossa 18.

*Taulukko 18: Narratiivien vaihtelu: aloitteellisuudesta luopumiseen*

informantti					
H20	C	A	C		
H19	C	A	C	A	C
H2		A	C		

Vuorottelussa seuraajat ovat erityisen kriittisiä ja käyttävät *Seuraaja näyttää tietä* -narratiivia silloin, kun he puhuvat menneistä muutoksista. Menneiden aikojen pettymykset käynnistävät usein *Seuraaja näyttää tietä* -narratiivin ja toisaalta halu uskoa käsillä olevan muutoksen onnistumiseen käynnistää *Aika näyttää* -narratiivin.

Seuraaja näyttää tietä: Olisi se nyt kiva saada kunnan selko, että esimerkiksi kunnolla ilmoitettaisiin noille meidän työnjohtajille - - - Pari työnjohtajaa tuolla ottaa sen pienen porukansa ja kertoo sille suoraan, että nämä muutokset tulee - - - Se olisi minun mielestä ihan järkevää, ettei tarvitsisi tuolla spekuloida. Kun kaikki oli aina, että mitenkähän tässä tulee käymään. Tuli vaan tuossa mieleen, et olisi ollut ihan suvaittavaa.

- - -

Aika näyttää: Välillä joutuu vähän itse miettimään. Saa nähdä, että kannattaako näihin ensimmäisiin viesteihin suhtautua millään tavalla, että no joo, nämä tulee nyt tänne. Ok, no katsotaan mitä se tuo tullessaan. (H20)

### 5.1.2 Vertikaalisesti vuorotteleva dynamiikka

Toisessa dynamiikassa (vertikaalisesti vuorotteleva) vaihtelevat keskenään *Johto näyttää tietä* -narratiivi ja *Seuraaja näyttää tietä* -narratiivi. Siinä vuorottelevat johdon ymmärtäminen ja oma vahva näkemys asioiden tilasta sekä siitä, miten muutosta pitäisi johtaa. Tätä dynamiikkaa noudattaa kolme seuraajaa 20 haastatellun joukosta. Dynamiikan muodostaa juuri seuraajien itsensäkin mainitsema, heidän oma sisäinen vuoropuhelunsa johdon kanssa. Luottamus ja kritiikki seuraavat tässä kaavassa melko johdonmukaisesti toisiaan. Dynamiikkaa voi kuvata neuvotteluksi johdon ja oman kannan välillä. Narratiivien vaihtelu Vertikaalisesti vuorottelevassa dynamiikassa on esitetty taulukossa 19.

Taulukko 19: Narratiivien vaihtelu: vertikaalisesti vuorotteleva

Informantti							
H1	B	A	B	A			
H10	B	A	B	A	B	A	B
H13	B	A	B	A	B	A	

Seuraaja näyttää tietä: Minua kiinnostaa ensinnäkin se, että miten talolla menee. - - -  
Minua kiinnostaa se, että mikä on taloudellinen tilanne, onko meillä jotain isoja projekteja menossa.

- - -

Johto näyttää tietä: Kyllä niillä kai haetaan sitä, että halutaan näyttää, että johtokin haluaa jotain informoida ja kertoa alaisille. Tietysti, no Japanissa, jos joku asia lähtee menemään eteenpäin ja saadaan hyviä sopimuksia siellä. Niin kyllähän se tietysti Firma X:lle on hyvä ja kertoohan se aina siitä, että Firma X pyrkii eteenpäin ja laajenemaan. Kyllä sillä semmoista tiettyä henkeä tietysti luodaan. (H10)

Tässä dynamiikassa johtoon luotetaan alussa, ja kriittisyys lisääntyy loppua kohti. Tyypillisesti johtoa ymmärretään ja narratiivi vaihtuu *Johto näyttää tietä* -narratiiviksi silloin, kun seuraajat puhuvat yleisestä markkinatilanteesta alalla tai johtoryhmän jäsenten kirjoittamista blogiteksteistä. Omaa näkemystä (*Seuraaja näyttää tietä* -narratiivi) tuodaan esiin erityisesti silloin, seuraaja alkaa kyseenalaistaa ja kritisoida muutoksen tavoitteiden realistisuutta ja aikataulua.

### 5.1.3 Muutoksen moninaisuuden hahmottava dynamiikka

Kolmas dynamiikka sisältää sekin johdon ja oman ajattelun vuoropuhelua. *Johto näyttää tietä* -narratiivin ja *Seuraaja näyttää tietä* -narratiivin lisäksi tässä dynamiikassa on mukana *Aika näyttää* -narratiivin puhetta. Odottava tunnelma vaikuttaa taustalla. Tätä dynamiikkaa kertovista seuraajista viisi seitsemästä aloittaa puheensa *Aika näyttää* -narratiivilla. Samoin puhujista viisi myös päättää puheensa *Aika näyttää* -narratiiviin. Odottavat ja epäilevät äänenpainot siis usein paketoivat puhetta muutoksesta. Tätä dynamiikkaa ilmenee aineistossa melko paljon, sillä 20 seuraajasta kahdeksan puhe noudattaa tätä dynamiikkaa. Narratiivien vaihtelut *muutoksen moninaisuuden hahmottavassa* dynamiikassa on esitetty taulukossa 20. Valkoinen solu taulukossa tarkoittaa sitä, että edellinen narratiivi jatkuu siinä siihen asti, kunnes uusi narratiivi aloittaa. Solut on jätetty valkoiseksi luettavuuden ja selkeyden takia, jotta dynamiikan rytmitys erottuisi lukijalle.

Taulukko 20: Narratiivien vaihtelu: muutoksen moninaisuuden hahmottava

informantti									
H5	C	C	A	A	C	C	B	A	
H4	C	C	A	B	B	A	A	A	C
H18	C	C	A	B	B	A			
H11	C	C	A	B	B	A	B	B	C
H3			A	B	C	A			
H15		B	A	B	B	A	A	A	C
H14		B	A	A	C	A	B	A	C
H6	C	B	A	A	C				

Muutosprosessin monimutkaisuus ja asioiden keskinäiset riippuvuussuhteet tunnistetaan tässä mallissa paremmin kuin edellisissä. Tuotetun puheen näkökulmasta lopputulos voidaan nähdä myös melko sekavana ja nopeasti näkökulmaa vaihtavana haastattelupuheena.

Aika näyttää: Tavallaan siihen on mennyt jo usko siihen organisaatiomuutokseen, minäkin olen hyvin skeptinen tämän uudenkin takia, - - - että se on jotenkin aina muuttunut - - - nyt se muuttaa taas ja varmaan vuosikaksi sitten se muutettiin edellisen kerran. - - - Ja sitten kuitenkin se oma päivittäinen tekeminen ei ole juurikaan muuttunut.

- - -

Seuraaja näyttää tietä: Onhan se vähän suppeaa se tiedon jako, että mihin Firma X on menossa ja mihin me pistetään resurssit ja paukut. Semmoista informaatiota tulee hyvin vähän, että teet tavallaan niitä omia johtopäätöksiä siitä, kun henkilöt muuttaa hiekkalaatikosta toiseen. - - - Mutta ne pitää tehdä ne päätelmät itse.

- - -

Johto näyttää tietä: Joo kyllä minä nekin (blogitekstit) aina luen, nehän on aina hyvin hauskoja, mielenkiintoisia. Se on kiva, kun siellä on niin erilaisia kirjottajia, - - - niistä saa minun mielestäni aika paljon irti myös siihen, et mihin suuntaan ollaan menossa ja mitkä on ongelmakohtia. Esimerkiksi tässäkin kyseisessä blogissa oli ihan selkeät viestit minun mielestä.

- - -

Seuraaja näyttää tietä: No en minä tiedä onko tämmöiselläkään viestillä - - - eli puolivalmista organisaatiokuvaa - - - se olisi pitänyt jotenkin kerralla saada selväksi se homma kaikille. - - - Minä olen itsekkin vähän semmoinen spekulioijatyyppe, että mietin hirveästi tommoisia, mitkä eivät vaikuta minun elämäni: mitä tapahtuu, ja kuka menee mihin ja minkä takia. (H4)

Puhe ei ole myöskään pelkästään kriittistä, vaan enemmänkin ymmärtämään pyrkivää. Tätä mallia noudattavat seuraajat kokevat osallisuutta, mutta sekä osallisuus että emotionaalinen läsnäolo ovat lievempiä. Emootio ei puutu puheesta kokonaan, mutta se ei ole niin vahvaa kuin edellisessä, neuvottelevan suhteen mallissa.

#### 5.1.4 Hierarkkinen dynamiikka

Neljäs, *hierarkkinen* dynamiikka perustuu luottamukseen siitä, että muutos johdetaan seuraajan ulkopuolelta onnistuneesti. *Johto näyttää tietä* -narratiivi ja *Ulkopuolisuus* -narratiivi vuorottelevat. Toinen tätä dynamiikkaa noudattavista seuraajista päättää puheensa *Aika näyttää* -narratiiviin. Narratiivien vaihtelu Hierarkkisessa dynamiikassa on esitetty taulukossa 21.

Taulukko 21: Narratiivien vaihtelu: hierarkkinen dynamiikka

informantti				
H16		D	B	C
H9	B	D		

Muutos näyttäytyy melko yksinkertaisena prosessina, jonka vaikutukset itse muutoksen aikana ovat vähäiset. Seuraaja odottaa saavansa tietoa omaa työtään koskevista lopputuloksista sitten, kun sen aika on. Seuraajien kerronta ei tässä dynamiikassa ole sen koommin positiivista kuin kriittistäkään: reagoimattomuus kuvaakin tätä dynamiikkaa parhaiten.

Johto näyttää tietä: No näkeehän siitä vähän sitten et mitä johto ajattelee. Jaa'a, nämä on ehkä vähän semmoisia suuremman linjan ajatuksia - - - Mutta tässä (blogissa) pyritään aina vähän puhumaan isommasta kokonaisuudesta ja niin eteenpäin, niin sinänsä ihan mielenkiintoisia juttuja.

- - -

Ulkopuolisuus: Joistain asioista varmaan tulee lisäinfoa ja jotkut on vaan kivaa lisää.

- - - Tällä lailla näin jokainen kertoo - - - minä en ainakaan nähnyt siinä hirveää lisäarvoa itselleni. Mutta jollekin muulle saattaa olla sitten. (H9)

Tätä dynamiikkaa noudattaa vain kahden haastatellun seuraajan puhe. Dynamiikka ei siis ole aineistossa kovin yleinen, kuten ei *Ulkopuolisuuden* narratiivikaan kokonaisuudessaan. Tämän tuloksen eli ulkopuolisuuden narratiivin vähäisen määrän perusteella voidaan sanoa, että muutoksen kokemus on tutkitussa organisaatiossa pääasiallisesti merkityksellistämistyötä käynnistävää ja siihen seuraajia ohjaavaa.

#### 5.1.5 Muutoksessa mukana elävä dynamiikka

Kuudes, *muutoksessa mukana elävä* dynamiikka sisältää kaikkia neljää aineiston narratiivia. Tätä dynamiikkaa noudattaa aineistossa kolmen haastatellun seuraajan kerronta. Sitä voi kuvata liikkuvaksi ja näkökulmiltaan kaikista dynamiikoista monipuolisimmaksi. Vaikka dynamiikka ei muodosta yhtä selkeää etenemistapaa (kuten esimerkiksi

vertikaalisesti vuorotteleva dynamiikka), on tämän dynamiikan narratiiveissa kuitenkin havaittavissa tiettyä yhtenäisyyttä. Narratiivien vaihtelu muutoksessa mukana elävässä dynamiikassa on esitetty taulukossa 22.

Taulukko 22: Narratiivien vaihtelu: muutoksessa mukana elävä

informantti												
H17	C			A	D		A	B	A			
H7	C	D		A		C		B	A		C	
H12		D	B	A				B		D	C	D

Dynamiikka käynnistyy kahdessa tapauksessa *Aika näyttää* -narratiivilla ja yhdessä tapauksessa *ulkopuolisuuden* narratiivilla. Dynamiikan alkuvaiheessa puhe on siis odottavaa ja osittain välinpitämätöntäkin. Seuraajan oma suhtautuminen muutokseen kuitenkin nousee esiin kerronnan edetessä. Kaikilta kolmelta tätä dynamiikkaa noudattavalta seuraajalta löytyy myös ymmärrystä johtoa ja sen toimintaa kohtaan. Dynamiikan keskivaiheilla erottuu neuvottelevampi osuus, mutta kahden seuraajan kohdalla kriittisyys ja odottava suhtautuminen palaavat jälleen puheeseen.

Aika näyttää: Toki siitä on nähnyt niitä ja alkanut hahmottamaan, että miten se vaikuttaa niihin sidosryhmiin joitten kanssa minä olen tekemisissä. Ja tietysti hieman tekee semmoista kysymysmerkkiä nyt tässä vaiheessa, että kenenkä kanssa nyt sitten asioista keskustellaan - - - tässä vaiheessa vielä ei oikein pysty sanomaan sen enempää...

- - -

Ulkopuolisuus: (jatkuu edellisestä) ...ja oikeastaan asia on ehkä vähän niinkin, että se on nyt ihan se ja sama minkä näköiseksi tuo organisaatio menee. - - - Että se varmasti kyllä selkeytyy itselle aika äkkiä, että keneltä minä sen tiedon saan, jos sitä tarvitsen.

- - -

Seuraaja näyttää tietä: Ok, minä en sitä koskaan ole niin kauheasti tällä tavalla miettinyt, mutta esimerkiksi nyt kun meille on tullut tämä foorumi. Siis sinällään varmaan ihan hyvä ja ok. Mutta siis ihan oikeasti jos joku kuvittelee, että siellä ollaan kommentoimassa ja tykkäämässä ja juttelemassa niin jumankauta milloinkaa täällä töitä tehdään.

- - -

Aika näyttää: Näitähän (intranetin uutisia) on täällä justinsa. Jos ei nyt ihan joka toinen viikko ole tällainen tullut - - - en minä ainakaan ole jaksanut niitä tutkia että mikä laatikko siellä on mihinkäkin suuntaan on heilahtanut. Et minä olen enempikin ajatellut, että eiköhän se siitä selviä sitten aikanaan. Ja siitähän nyt tietysti kuuluikin koko ajan semmoista tietynlaista kohinaa.

- - -

Johto näyttää tietä: No sanotaan nyt vaikka toimitusjohtaja kun hän - - - jos hän sieltä tuo esille niitä näkemyksiä mitä niissä piireissä nähdään niin jotenkin se tunnustaa semmoiselle kiinnostavalle, vähän laajemmalle näkemykselle.



Seuraaja näyttää tietä: Minä tein heti arviot tietyllä tavalla siinä, että koenko sen merkitykselliseksi tai en. Sitten jos laitan rastin jompaankumpaan ruutuun; jos laitan siihen ruutuun että se on minulle merkityksellinen, niin sitten olen tyytyväinen. Jos laitan sen siihen ruutuun, että en ole tästä kiinnostunut, niin ei se sitä tarkoita, että olen tyytymätön.

Aika näyttää: Minä uskoisin, että tässä se ainakin ajatuksen tasolla vaikuttaisi, että se menee nyt parempaan suuntaan. Tietysti nähtäväksi jää, että miten se nyt sitten käytännössä muotoutuu. Ehkä sellaisia asioita toivon mukaan nyt tämä parantaa. (H7)

### 5.1.6 Odottava dynamiikka

Viides, *odottava* dynamiikka muodostuu ainoastaan yhden seuraajan puheesta. Se on kuitenkin poikkeuksellinen verrattuna muihin dynamiikkoihin siksi, että se on ainoa, jossa vuorottelevat *Aika näyttää* ja *Johto näyttää tietä* -narratiivit. Siksi se käsitellään omana dynamiikkanaan aineiston analyysissä. Narratiivien vaihtelu odottavassa dynamiikassa on esitetty taulukossa 23.

*Taulukko 23: Narratiivien vaihtelu: odottava dynamiikka*

informantti			
H8	C	B	C

Tässä dynamiikassa vallitsee luottamus johdon valitsemaan muutoksen suuntaan. Seuraaja ei pelkää, että omaan työkuvaan kohdistuisi suuria muutoksia tai että muutos ylipäättään toisia mukanaan mittavia yllätyksiä.

Aika näyttää: No ei minulla nyt sinänsä oikein mitään, koska on tosiaan ensimmäinen kerta, kun minä näen täällä minkäänlaista organisaatiomuutosta. Että en tiedä vaikuttaako se mihinkään.

Johto näyttää tietä: Kyllähän tämä on ihan eri tasoista tämä toiminta (kuin edellisissä työpaikoissa) - - - omasta mielestä Firma X:n sisällä on todella avointa. Kaikki tietää tilanteet, koska kaikki myös saa tietoon joka kuun kaupat ja niiden katteet ja tällaiset. En ole ainakaan itse ennen kohdannut vastaavaa. (H8)

Tällaisen dynamiikan esiintyminen seuraajan puheessa muutostilanteen aikana lienee melko harvinaista. Kyseinen henkilö oli ollut organisaatiossa töissä vasta lyhyen aikaa, mikä osittain selittää odottavan ja luottavan kannan. Toki sekin, että uusi työntekijä luottaa uuteen työnantajaan ja ylimpään johtoon on tilanteena organisaatiolle suotuisa ja tavoiteltava.

## 5.2 Johtajuussuhde dynamiikoissa

Narratiivien ajallisesta dynamiikasta on erotettavissa erilaisia johtajuussuhteita ja suhtautumista muutokseen. Näitä näkökulmia esiin nostamalla on mahdollista päästä kiinni moniääniseen ja sekavana näyttäytyvään, muutokseen liittyvään merkityksellistämiseen. Jotta johtajuussuhteen rakentumista voitaisiin eritellä analyyttisesti, tarkastellaan kunkin dynamiikan kerrontaa seuraavien käsiteparien avulla:

**Positiivisuus – kriittisyys:** Miten suhtautuminen muutokseen ilmenee puheessa? Onko suhtautuminen myötäelävää vai kritisoivaa?

*Positiivisuus:* Meidän toimitusjohtaja on tosi mukava ja hänen kanssaan on helppo jutella silloin harvoin, kun naamakkain nyt osuu. (H3)

*Kriittisyys:* Mut että se niinkun, että siihen ois voinu varmasti enemmän panostaa, miettii sitä, että kuinka se idea myydään henkilökunnalle ja avataan eri paikoissa. (H2)

**Moninaisuus – yksinkertaisuus:** Näyttäytyykö muutos seuraajan mielestä monimutkaisena ja –kerroksisena prosessina vai onko se yksi vastaantuleva asia muiden joukossa?

*Moninaisuus:* Lattiatasolla nyt aletaan ymmärtää, että nyt muututaan. - - - Se on, aika hidasta näin. (H2)

*Yksinkertaisuus:* Näkemystä sillä tavalla on, että varmasti kyllä selkeytyy itselle aika äkkiä, että keneltä sen tiedon saan jos sitä tarvitsen. (H7)

**Muuttuvuus – staattisuus:** Onko organisaatio seuraajan mielestä muutoksessa vai näyttäytyykö tilanne pysyvänä?

*Muuttuvuus:* Hyviä juttuja minun mielestä nuo (blogitekstit) on - - - ihan hyvä kirjoittaa, että mitä he - - - ei se varmaan ole todellakaan niin selkeää, että mitä monesti ajatellaan. Ottaisivat vaan kovempaakin kantaa tosin. (H14)

*Staattisuus:* Sitten kumminkin ihmiset tekevät täällä vähän niin kuin tykkäävät, koska kuitenkin se tekijäporras ei muutu mihinkään. Niin sitte vaan niiden istumapaikka muuttuu, mutta töitä tehdään samalla tavalla. (H4)

**Sovittelevuus – aggressiivisuus:** Kuinka paljon seuraaja on samaa mieltä johdon kanssa muutostilanteessa / Kuinka paljon seuraaja arvostelee johdon toimintaa?

*Sovittelevuus:* Mutta kyllä se (blogi) silti tuo niitä ihmisiä - - - että oikeasti he ajattelevatkin siellä jotain muuta kuin vaan tuijottavat numeroita. (H3)

*Aggressiivisuus:* Tää on ollu ihan katastrofin rajamailla, jos ei nyt suoraan katastrofi - -  
- minä tulin pienestä noin sadan hengen firmasta - - - ja sitten kun mä tulin tänne  
Firma X:ään niin olin ihan puulla päähän lyöty (H13).

**Osallisuus – ulkopuolisuus:** Kokeeko seuraaja olevansa osa muutosta ja omaavansa roolin siinä? / Kokeeko seuraaja, että muutos tapahtuu hänen ulkopuolellaan ja hänestä huolimatta?

*Osallisuus:* Kyllä minä nyt talon puolta aina kumminkin koetan pitää, vaikka joskus tuntuu vähän vaikealtakin... (H10)

*Ulkopuolisuus:* Näitähän tässä vuosien mittaan on ollut, kuitenkin jonkin verran ja vaikutus omaan tekemiseen on ollut kyllä hyvin hyvin pientä. Ehkä sitä ajattelin, että tämä nyt on taas joku uusi juttu, joka ei sitten loppupeleissä muuta mitään. (H17)

**Emotionaalinen läsnäolo – emotion puuttuminen:** Suhtautuuko seuraaja muutokseen tunneperäisesti vai ei?

*Emotionaalinen läsnäolo:* Ensin toi ahdistaa, että kun ei ole kaikkia nimiä niin miksi sitä sitten (julkaistaan) - - - jos paljon puuttuu. Se oli tosi keskeneräinen mun mielestä. (H5)

*Emotion puuttuminen:* ...Oikeastaan asia on ehkä vähän niinkin päin, että se on nyt ihan se ja sama minkä näköiseksi tuo organisaatio menee. (H7)

Edellä esitellyt käsiteparit ovat täysin tässä tutkimuksessa aineistolähtöisesti nousseita, ja aineistoesimerkit pyrkivät havainnollistamaan niitä. Käsiteparien sisältämät puhetavat tulevat esille haastattelupuheessa. Niiden ilmenemistä aineistossa tarkastellaan ja annetaan esimerkkejä niiden esiintymisestä tai puuttumisesta. Käsiteparit eivät ole kuitenkaan toisiaan poissulkevia. Samassa dynamiikassa voi esiintyä puhetta, joka ilmaisee esimerkiksi sekä osallisuutta että ulkopuolisuutta.

Kun johtajuussuhdetta tarkasteltiin kunkin narratiivin kohdalla erikseen, voitiin suhde nähdä melko staattisesti yhdenlaisena. Dynamiikan kohdalla tämä ei ole mahdollista, sillä narratiivit vaihtelevat seuraajien kerronnassa. Näin ollen muodostuu myös johtajuussuhteesta dynaaminen ja erilaisia muotoja ottava.

Seuraajien kerronta on ajoittain johtoon ja muutokseen myönteisesti ja positiivisesti suhtautuvaa. Vastakohtaisesti suhtautuminen oli ajoittain hyvinkin kriittistä. Moninaisuus-yksinkertaisuus-dimensiolla eritellään aineistosta sitä, millä tavalla seuraaja näkee muutoksen hahmottuvan: onko muutos yksinkertainen hanke johdon toteutettavaksi vai näkeekö seuraaja tilanteen moninaisena ja samalla myös mahdollisesti johdolle haastavana. Muuttuvuuden ja staattisuuden arvioinnilla eritellään sitä, kuinka seuraajat kuvaavat

organisaation tilaa ja millaisena he näkevät johdon aseman. Ajoittain seuraajien puhe muodostuu narratiivien vaihtuessa sovitteluksi, ajoittain puolestaan hyvinkin aggressiiviseksi. Tämä vaihtelun tarkastelulla päästään erityisen hyvin kiinni siihen, millainen johtajuussuhde on seuraajien näkökulmasta.

Myös kokemukset osallisuudesta ja ulkopuolisuudesta vaihtelevat dynamiikassa: seuraajat kuvailevat sitä, miten he ovat itse vaikuttamassa muutoksen lopputulokseen tai ainakin haluaisivat olla mukana vaikuttamassa siihen. Ulkopuolisuuden kokemuksesta puolestaan kertoo reagoimattomuus ja sivusta seuraaminen. Ulkopuolisuus voi johtua joko aiemmista muutkokokemuksista ja niihin liittyvistä pettymyksistä tai toisaalta myös passiivisesta suhtautumisesta ympärillä tapahtuvaan myllerrykseen. Ulkopuolisuus ei siis välttämättä ole negatiivinen kokemus, vaan se voi olla myös neutraalia. Emotionaalinen läsnäolo puolestaan nousee esiin sellaisissa dynamiikoissa, joissa oma mielipide muutoksesta ja johdon toiminnasta on vahva. Emootio puuttuu kerronnasta ja dynamiikasta tyypillisesti silloin, kun seuraaja ei koe vahvaa yhteyttä puheena olevaan asiaan tai johtoon. Tällöin oma näkökulma muutokseen on usein odottava.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään kuutta erilaista dynamiikkaa, joiden johtajuussuhde rakentuu kunkin erilaiseksi. Tähän rakentumiseen vaikuttaa edellä esiteltyjen käsiteparien ilmenemismuodot seuraajien kerronnassa. Seuraavissa alaluvuissa esitetään koodatusti (merkillä X) se, esiintyykö nimettyjä käsitteitä (esimerkiksi osallisuus tai ulkopuolisuus) kyseistä dynamiikkaa noudattavassa seuraajan puheessa.

### *5.2.1 Turhautunut johtajuussuhde*

*Aloitteellisuudesta luopumiseen* -dynamiikassa käsiteparilla positiivisuus–kriittisyys vaihtelua tapahtuu melko paljon, mutta kriittisyys on näkyvämmän esillä. Emotionaalinen läsnäolo on erityisen vahvaa, kun seuraajat puhuvat omista näkemyksistään ja toiveistaan. Sen sijaan emootiota on mukana selvästi vähemmän, kun seuraaja puhuu tulevaisuudesta arvuutellen, mitä se tuo tullessaan.

Myös osallisuus näyttäytyy vahvana silloin, kun seuraaja puhuu omista näkemyksistään. Sen sijaan ulkopuolisuuden kokemus vahvistuu, kun seuraaja siirtyy *Aika näyttää* -narratiiviin. Seuraajat ymmärtävät muutoksen moninaisuuden ja muuttuvuuden. Tästä syystä he haluavat katsoa vielä tulevaisuuteen päin toiveikkaasti. Johtajuussuhdetta kuvaavat käsiteparit *Aloitteellisuudesta luopumiseen* -dynamiikassa on kuvattu taulukossa 24.

Taulukko 24: Turhautunut johtajuussuhde Aloitteellisuudesta luopumiseen -dynamiikassa

H20	C	A	C		
H19	C	A	C	A	C
H2		A	C		
positiivisuus			X		X
kriittisyys	X	X	X	X	X
moninaisuus	X	X	X	X	X
yksinkertaisuus					
muuttuvuus	X	X	X	X	X
staattisuus					
sovittelevuus					X
aggressiivisuus		X		X	
osallisuus		X		X	
ulkopuolisuus	X		X		X
emotionaalinen läsnäolo		X		X	
emootion puuttuminen	X		X		X

Tyypillisesti *Aika näyttää* -narratiivin kohdalla tässä dynamiikassa on sekä kriittisyyttä että positiivisuutta. Tulevaan halutaan uskoa, mutta toisaalta se ei vielä näyttäydy riittävän lupaavana. Johtajuussuhde on tässä dynamiikassa *turhautunut*. Seuraajien suhtautuminen muutokseen on ajoittain myös epäilevä. Tulevaisuuteen suhtaudutaan ylipäättään varovaisesti, ja siksi vuoropuhelu johdon ja oman kannan välillä on yleistä.

## 5.2.2 Reflektiivinen johtajuussuhde

*Vertikaalisesti vuorotteleva* dynamiikka käy vuoropuhelua seuraajan oman ja johdon kannan välillä. Monet kokemukset tässä dynamiikassa kertovat vahvasta osallisuuden tunteesta. Käsitemparista osallisuus-ulkopuolisuus oli vahvasti esillä osallisuuden kokemus: silloin kun seuraajat kertovat johdon tietävän mitä tehdä, he ovat myös valmiita seuraamaan tätä.

Kriittisyyttäkin esiintyy, mutta tästä parista (kriittisyys-positiivisuus) on kuitenkin positiivisuus selkeästi vahvemmin esillä. Samoin myös sovittelevuus näyttäytyy kerronnassa, eikä aggressiivisuutta juurikaan ole nähtävissä. Sovittelevuus on merkittävässä asemassa, kun seuraaja sovittaa omia näkemyksiään ja johdon näkemyksiä toisiinsa. Myös tässä dynamiikassa muutos ymmärretään muuttuvaksi ja luonteeltaan moninaiseksi. Johtajuussuhdetta kuvaavat käsiteparit *Vertikaalisesti vuorottelevassa* dynamiikassa on kuvattu taulukossa 25.

Taulukko 25: Reflektiivinen johtajuussuhde Vertikaalisesti vuorottelevassa dynamiikassa

H1	B	A	B	A			
H10	B	A	B	A	B	A	B
H13	B	A	B	A	B	A	
positiivisuus	X		X		X		X
kriittisyys		X		X		X	
moninaisuus	X	X	X	X	X	X	X
yksinkertaisuus							
muuttuvuus	X	X	X	X	X	X	X
staattisuus							
sovittelevuus	X	X	X	X	X	X	X
aggressiivisuus							
osallisuus	X	X	X	X	X	X	X
ulkopuolisuus							
emotionaalinen läsnäolo	X	X	X	X	X	X	X
emootion puuttuminen							

Tässä mallissa johtajuussuhde on *reflektiivinen*. Seuraajat antavat luottamusta johdon näkemyksille. Seuraajilla on kuitenkin myös vahva oma näkemys muutoksesta ja siitä, miten se tulisi organisoida. Tästä syystä neuvottelevasta suhteesta muodostuu ajoittain tiukkaakin sisäistä vuoropuhelua.

### 5.2.3 Analyttinen johtajuussuhde

*Muutoksen moninaisuuden hahmottava* dynamiikka sisältää elementtejä kahdesta edellä esitellystä dynamiikasta. Mukana on vuoropuhelua, mutta toisaalta *Aika näyttää* -narratiivi on merkittävässä roolissa läpi dynamiikan. Muutoksen ymmärretään vievän aikaa, ja siksi tämä dynamiikka tyypillisesti alkaa ja/tai päättyy *Aika näyttää* -narratiiviin. Odottava kanta on läsnä erityisesti puheen alussa ja lopussa. Kymmenen seuraajan puhe alkaa ja 11 seuraajan puhe päättyy *Aika näyttää* -narratiiviin. Kuusi seuraajaa sekä aloittaa että päättää tähän narratiiviin.

Kriittisyyttä esiintyy erityisesti silloin, kun seuraajat esittävät omia kantojaan ja kun he kertovat *Aika näyttää* -narratiivia. Positiivisuutta nousee esiin silloin, kun johdon mielipiteisiin osoitetaan luottamusta. Osallisuus ja emotionaalinen läsnäolo saavat erityistä painoarvoa silloin, kun haastatellut kertovat narratiivia *Seuraaja näyttää tietä*. Johtajuussuhdetta kuvaavat käsiteparit *Muutoksen moninaisuuden hahmottavassa* dynamiikassa on kuvattu taulukossa 26.

*Taulukko 26: Analyttinen johtajuussuhde Muutoksen moninaisuuden hahmottavassa dynamiikassa*

H5	C		A		C		B	A	
H4	C		A	B		A			C
H18	C		A	B		A			
H11	C		A	B		A	B		C
H3			A	B	C	A			
H15		B	A	B		A			C
H14		B	A		C	A	B	A	C
H6	C	B	A		C				
positiivisuus		X		X			X	X	
kriittisyys	X		X		X	X		X	X
moninaisuus	X	X	X	X	X	X	X	X	X
yksinkertaisuus									
muuttuvuus	X	X	X	X	X	X	X	X	X
staattisuus									
sovittelevuus	X	X	X	X	X	X	X	X	X
aggressiivisuus									
osallisuus	X	X	X	X	X	XX	X	X	
ulkopuolisuus									
emotionaalinen läsnäolo	X	X	XX	X	X	XX	X	X	X
emootio puuttuminen									

Tälle mallille on erityisen leimallista ymmärtäminen ja sovittelevuus, eikä aggressiivista suhtautumista ilmene juurikaan. Tyypillistä juuri tälle mallille oli vaihtelu *moninaisuus–yksinkertaisuus*-dimensiolla. Tässä dynamiikassa johtajuussuhdetta voidaan luonnehtia *analyttiseksi*.

#### 5.2.4 Alistuva johtajuussuhde

*Hierarkkisessa* dynamiikassa seuraajien suhtautuminen on pääasiallisesti välinpitämätöntä ja muutosta sivusta seuraavaa. Hierarkkiselle dynamiikalle on tyypillistä, että siitä puuttuu emotionaalinen läsnäolo lähes kokonaan.

Puhe ei ole erityisen sovittelevaa eikä toistaalta myöskään aggressiivista. Myöskään osallisuutta ei juurikaan ole nähtävissä, vaan kerrontaa värittää ulkopuolisuuden kokemus. Johtoon seuraaja suhtautuvat positiivisesti silloin, kun he kertovat Johto näyttää tietä - narratiivia. Kriittisyyttä puheessa ei ilmene oikeastaan ollenkaan. Johtajuussuhdetta kuvaavat käsiteparit *Hierarkkisessa dynamiikassa* on kuvattu taulukossa 27.

Taulukko 27: Alistuva johtajuussuhde Hierarkkisessa dynamiikassa

H16		D	B	C
H9	B	D		
positiivisuus	X		X	X
kriittisyys				
moninaisuus				
yksinkertaisuus	X	X	X	X
muuttuvuus				
staattisuus	X	X	X	X
sovittelevuus				
aggressiivisuus				
osallisuus				
ulkopuolisuus	X	X	X	X
emotionaalinen läsnäolo				
emootio puuttuminen	X	X	X	X

Muutos nähdään melko staattisena tilana, ja ulkopuolisuuden kokemus sävyttää kaikkea puhetta. Johtajuussuhde tässä dynamiikassa on *alistuva*. Seuraajat eivät pyri ottamaan kantaa muutokseen tai johdon toimintaan. Toisaalta he vaikuttavat tilanteeseen melko tyynen tyytyväisiltä.

### 5.2.5 Kantaaottava johtajuussuhde

*Mukana muutoksessa* -dynamiikan narratiiveissa on erityisesti nähtävissä positiivisuuden ja kriittisyyden vaihtelua sekä osallisuuden ja ulkopuolisuuden vaihtelua. Seuraajat elävät muutoksessa mukana ja suhtautuvat tilanteeseen henkilökohtaisesti ja monissa tilanteissa myös tunneperäisesti. Tässä dynamiikassa onkin mukana myös erityisen vahva ja aktiivinen emotionaalinen läsnäolo.

Dynamiikka ottaa vaihtuvia näkökulmia ja siinä seuraajat pohtivat muutosta ja johdon toimintaa monista eri näkökulmista. Vahvasta osallistumisen halusta kertovat myös sovittelevuuden ja aggressiivisuuden molempien nousu kerronnassa. Muutos ymmärretään ajoittain myös vahvasti liikkeessä olevaksi, vaikka puhetta staattisuudestakin ilmenee. Johtajuussuhdetta kuvaavat käsiteparit *Mukana muutoksessa* -dynamiikassa on kuvattu taulukossa 28.



Taulukko 28: Kantaottava johtajuussuhde Mukana muutoksessa -dynamiikassa

H17	C			A	D		A	B	A			
H7	C	D		A		C		B	A		C	
H12		D	B	A				B		D	C	D
positiivisuus			X					X				
kriittisyys	X			X	X	X	X		X		X	
moninaisuus				X					X			
yksinkertaisuus		X			X					X		X
muuttuvuus	X		X	X			X	X			X	
staattisuus		X			X	X				X		X
sovittelevuus			X	X			X	X	X			
aggressiivisuus				X					X			
osallisuus			X	X				X	X			
ulkopuolisuus		X			X	X				X		X
emotionaalinen läsnäolo				X			X		X		X	
emootio puuttuminen	X	X			X	X				X		X

Vaihtuvien näkökulmiensa takia tässä dynamiikassa johtajuussuhde on *kantaottava*. Useat eri näkökulmat vuorottelevat, mutta yhteistä dynamiikalle on sen aktiivisuus ja halu tulla kuulluksi.

### 5.2.6 Luottavainen johtajuussuhde

Viimeinen eli *odottava* dynamiikka sisältää sellaista seuraajan kerrontaa, joka on erityisen positiivista. Kriittisyyttä ei juurikaan esiinny. Yhden seuraajan muodostamassa dynamiikassa luottamus johti melko staattiseen vaikutelmaan muutostilanteesta. Tässä dynamiikassa osallisuus oli erittäin vähäistä ja emotionaalinen läsnäolo näkyi lähinnä rauhallisuutena, ei niinkään reaktioina ympäröiviin asioihin, ihmisiin tai tapahtumiin. Johtajuussuhdetta kuvaavat käsiteparit *Odottavassa* dynamiikassa on kuvattu taulukossa 29.

Taulukko 29: Luottavainen johtajuussuhde Odottavassa dynamiikassa

H8	C	B	C
positiivisuus	X	X	X
kriittisyys			
moninaisuus			
yksinkertaisuus	X	X	X
muuttuvuus			
staattisuus	X	X	X
sovittelevuus	X	X	X
aggressiivisuus			
osallisuus		X	
ulkopuolisuus	X		X
emotionaalinen läsnäolo		X	
emotionin puuttuminen	X		X

Tässä dynamiikassa johtajuussuhde on *luottavainen*. Sillä on yhtymäkohtia *Hierarkkisen* dynamiikan johtajuussuhteeseen. Erona on kuitenkin se, että *Odottavan* dynamiikan johtajuussuhde on kokonaisuudessaan positiivinen. Siinä seuraaja kokee, että hänellä on rooli muutoksessa, eikä se tapahdu hänen ulkopuolellaan.

### 5.2.7 Yhteenveto johtajuussuhteista

Kaikissa kuudessa narratiivien vaihtelusta muodostuvassa dynamiikassa näkyy erilainen johtajuussuhde. Suhde on *Aloitteellisuudesta luopumiseen* -dynamiikassa turhautunut, sillä siinä dynamiikka vaihtelee omien ideoiden ja aloitteiden tekemisestä pettymykseen. *Vertikaalisesti vuorottelevassa* dynamiikassa suhde on reflektiivinen: siinä seuraaja reflektoi ja peilaa omia näkemyksiään ja johdon näkemyksiä toisiinsa. *Muutoksen monipuolisuuden hahmottavassa* dynamiikassa johtajuussuhde on ymmärtävä ja analyttinen. Vaikka tätä dynamiikkaa noudattavassa seuraajien puheessa on paljon kriittisiäkin mielipiteitä, sisältää dynamiikka kuitenkin pyrkimyksen ymmärtää muutoksen ja johdon toiminnan kaikkia puolia.

*Hierarkkisessa* dynamiikassa johtajuussuhde on alistuva, ja seuraajat odottavat, että heille kerrotaan, miten muutos etenee ja mikä heidän roolinsa siinä on. *Mukana muutoksessa* -dynamiikassa johtajuussuhde on kantaottava. Siinä seuraajan suhtautuminen johtoon ja muutokseen muuttuu kaikkein tiheimmin ja ottaa erilaisia katsontakantoja. *Odottavassa* dynamiikassa suhde on luottava ja kaikista viidestä dynamiikasta positiivisin. Dynamiikat ja niiden johtajuussuhteet on tiivistetty taulukkoon 30.

*Taulukko 30: Yhteenvedo johtajuussuhteista*

Dynamiikka	Johtajuussuhde
Aloitteellisuudesta luopumiseen -dynamiikka	turhautunut
Vertikaalisesti vuorotteleva dynamiikka	reflektiivinen
Muutoksen monipuolisuuden hahmottava dynamiikka	analyttinen
Hierarkkinen dynamiikka	alistuva
Mukana muutoksessa -dynamiikka	kantaaottava
Odottava dynamiikka	luottava

Johtajuussuhteet ovat tämän tutkimuksen tulosten perusteella tilanteisesti rakentuvia ja vahvasti sidoksissa vuorovaikutustilanteisiin, seuraajien kokemuksiin sekä niistä tehtyihin tulkintoihin. Haastatteluaineistosta rakennetut narratiivit muodostavat merkityksellistämisen kautta johtajuussuhteita. Tämän lisäksi liikkuva narratiivinen merkityksellistäminen luo erilaisissa dynamiikoissa myös johtajuussuhteita. Molemmilla luokitteluilla ja kuvauksilla johtajuussuhteista voidaan nähdä olevan kytköksiä aikaisempiin tutkimuksiin ja teoretisointeihin seuraajuustutkimuksen johtajuussuhteista (ks Uhl-Bien ym. 2014).

### 5.3 Narratiivin laukaisijat eli triggerit

Kun seuraajat puhuvat blogeista, käynnistyy tyypillisesti *Johto näyttää tietä* -narratiivi. Seuraajat haluavat ymmärtää johtoa ja johdon tekemiä päätöksiä. He myös tarkastelevat johtamistyötä lähempää ja inhimillisenä toimintana. Kriittisiä äänenpainoja esiintyi pääasiassa *Seuraaja näyttää tietä* -narratiivissa ja *Aika näyttää* -narratiivissa. Haastattelutilanteessa kriittisyyttä esiintyi eri aikoina vaihdellen.

Tulokset kertovat, että merkityksellistäminen muutoksen aikana on kompleksinen prosessi. Blogitekstit näyttävät aineiston valossa tukevan sekä organisatorista että yksilöllistä merkityksellistämistyötä. Bloggaava johtoryhmä tarjoaa Maitlisin (2005) termein ohjattua merkityksellistämistä seuraajille. Intranetin uutiset ja organisaation muu johtamisviestintä eivät toisaalta anna tätä tukea, vaan jättävät lukijoille enemmän avoimia kysymyksiä. Intranetin välityksellä tapahtuneen viestinnän tarjoamaa merkityksellistämistä voidaan luonnehtia fragmentoituneeksi. Ohjattu merkityksellistäminen vahvistaa suhdetta johtajan, seuraajan ja teknologiavälitteisen viestinnän välillä – näyttäisikin siltä, että blogien herättelevän ja selittävän sisällön avulla on mahdollista vahvistaa ajatuksia digitaalisissa viestintäkanavissa. Tärkeintä ei ole se, ovatko johtaja ja seuraaja kaikesta samaa mieltä, vaan suuremman painoarvon saa se, että merkityksellistäminen käynnistyy, pysyy liikkeessä, ja saa seuraajat mukaan muutoshankkeeseen.

Yhtenä triggerinä narratiivin vaihtumiselle voidaan nähdä myös tutkija ja tämän esittämät haastattelukysymykset. Koska aineistonkeruu ja haastattelutilanne itsessään sisältävät aina vuorovaikutusta ja dialogisuutta, on tämä vaikutus myös syytä huomioida aineiston tulkinnassa. Seuraajien oma puhe oli tästä vaikutuksesta huolimatta merkittävässä osassa tutkimusaineistossa, eivätkä narratiivit vaihtuneet säännönmukaisesti haastattelukysymysten mukaan tai seuranneet niitä kaavamaisesti. Merkittävimpana kysymyksenä esiin nousi avoin kysymys haastattelutilanteen lopussa. (”Olisiko sinulla vielä jotakin lisättävää muutokseen liittyen?”). Kysymys laukaisi kahdeksan kertaa narratiivin *Seuraaja näyttää tietä* eli omien mielipiteiden välillä kärkkäänkin ääneen lausumisen.

Niin no, en tiedä, jos puhutaan niin kuin... No en tiedä oikeastaan, onko minulla mitään. Tiettyjä asioita ihmettelen. --- Mua hieman häiritsee se, että me rakennamme kauhean raskasta organisaatiota. --- Lisätään, aina kun tulee lisää esimiehiä, niin minullakin on parhaimmillaan viisi esimiestä. Se tuntuu jotenkin erikoiselta. Menee vähän niin kuin turhan raskaaksi. (H10)

Toinen muutoksen kriittisemmin suhtautuva *Aika näyttää* -narratiivi käynnistyi 11 kertaa tämän kysymyksen jälkeen.

Enpäns nyt sillai osaa miettiä, että onko tässä sen enempää sanottavaa tai sanomatta jäänyt muutokseen liittyen, että tää on niin tuore vielä tää muutos. --- Turhan tarkkaan vartioitiin sitä, että nyt tässä ollaan meidän puolella. Mä uskoisin, että tässä se ainakin ajatuksen tasolla vaikuttaisi et se menee nyt parempaan suuntaan. Tietysti nähtäväksi jää, että miten se nyt sitten käytännössä muotoutuu. (H7)

Taulukossa 31 on esitelty aineistosta löytyvät laukaisijat eli triggerit narratiivin vaihtumiselle.

*Taulukko 31: Narratiivien laukaisijat eli triggerit*

Triggeri = narratiivin laukaiseva tekijä	Narratiivi	Lukumäärä = esiintyminen aineistossa
Blogitekstit	Johto näyttää tietä	18
Kysymys: ”Olisiko sinulla vielä jotakin lisättävää?”	Aika näyttää Seuraaja näyttää tietä	11 8
Markkinatilanne	Johto tietää	9
Uutisteksti	Seuraaja näyttää tietä	9
Esimies-alaissuhteesta puhuminen	Johto tietää Seuraaja näyttää tietä	11 5
Omat toiveet ja haaveet	Seuraaja näyttää tietä	7
Oman työuran puheeksi ottaminen	Aika näyttää Seuraaja näyttää tietä	6 3
Täytetarinat	Seuraaja näyttää tietä	6
Menneiden aikojen pettymykset	Aika näyttää	5
Yrityksen viestinnästä ja tiedonkulusta puhuminen	Johto tietää	4

Haastatteluaineiston tarkastelun kannalta oleellisia ovat myös täytetarinat. Haastateltujen puhe ei kaikissa vaiheissa ollut suoraan sijoitettavissa mihinkään neljästä narratiivista. Niiden väliin sisältyi myös muunlaista puhetta ja kerrontaa, jota haastatellut tuottivat ilman suoraa kytköstä muutokseen tai johtoon. Usein tämä puhe sisälsi muistelua ja puhetta henkilökohtaisista asioista, jotka eivät liittyneet työhön ja työpaikkaan. Tämä kerronta sisälsi puhetta perheestä, omista lapsista ja heidän viestintävälineiden käytöstään tai oppimisestaan, edellisistä työpaikoista ja työtehtävistä, yrittäjyydestä ja omista uravalinnoista. Tällaista omakohtaista puhetta voidaan kutsua ”emotionaaliseksi merkityksellistämiseksi”. Se sisältää omaa elämänkulkua kuvaavaa ja tulkintaa erittelevää puhetta, joka tyypillisesti laukaisee *Seuraaja näyttää tietä* -narratiivin.

...muutamia tämmösiä oon käyny kuuntelemassa näitä, Sarasvuota ja Saarista ja muita. Niin kyllä heidän sanomansa rupee oleen tänä päivänä jo se, että pitää niinku, se kieli pitää olla semmonen, että jokainen läsnä oleva sen ymmärtää. - - - Se on sitten se seura, missä puhutaan, niin se on tiedettävä sitten, että minkä tasosta väkeä siellä on. (H10)

Myös muutosviestinnän konteksti on tarpeen huomioida, kun arvioidaan seuraajien kokemusta. Kohdeorganisaation jäsenet ymmärtävät blogin hyvin eri tavoin – tällä on luonnollisesti vaikutuksia myös tulkintoihin. Monille blogi on tuttu väline ja he näkevät sen luonnollisena jatkumona organisaation viestinnässä. Jotkut ovat sitä mieltä, että blogi ei kuulu organisatoriseen kontekstiin ja epäilevät johdon tarkoitusperiä bloggaamisen takana. Jopa ajatuksia manipulaatiosta esitettiin.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän luvun alussa esitetään tiivistetysti luvuissa neljä ja viisi esitellyt empiiriset tulokset. Luvussa neljä esiteltiin haastatteluaineistosta rakennetut neljä narratiivia. Narratiivit on tässä tutkimuksessa nimetty seuraavasti: a) Seuraaja näyttää tietä, b) Johto näyttää tietä, c) Aika näyttää ja d) Ulkopuolisuuden narratiivi. Narratiivien tarkastelu perustuu Weickin listaan merkityksellistämisen seitsemästä ominaisuudesta. Weickin mukaan merkityksellistäminen 1. perustuu identiteetin rakentamiseen, 2. on retrospektiivistä eli nojaa menneisiin kokemuksiin tätä hetkeä tarkasteltaessa, 3. se on 'toimeen panevaa', 4. sosiaalista ja 5. jatkuvaa. Lisäksi se 6. ohjautuu uskottavuuden ja vakuuttavuuden kautta ja 7. keskittyy sisäisiin vihjeisiin ja tarkentaa niitä. Tätä Weickin listaa täydennetään käsittelemällä lisäksi kunkin narratiivin kuvaamaa johtajuussuhdetta. Johtajuussuhde kertoo siitä, miten narratiivia kertovat seuraajat näkevät johdon ja muutoksen. Seuraaja näyttää tietä -narratiivi koostuu sitoutuneesta puheesta ja proaktiivisesta ajattelusta. Johto näyttää tietä -narratiivi piti sisällään luottamusta ja hyväksyntää, kun taas Aika näyttää -narratiivin puheessa oli enemmän epäilyä ja epäluottamusta. Neljäs, Ulkopuolisuuden narratiivi piti sisällään passiivista ajattelua ja odotusta. Merkityksellistäminen (sensemaking), merkityksenanto (sensegiving) ja merkityksen rikkominen (sensebreaking) ilmenivät eri tavoilla näissä neljässä narratiivissa. Merkityksenanto sisälsi paljon spekulatiota, kollegojen välisiä keskusteluita ja uusia tarinoita. Merkityksen rikkomista ilmeni metaforina, joita seuraajat tuottivat spontaanisti haastattelujen aikana.

Narratiivissa Seuraaja näyttää tietä johtajuussuhde on *haastava* ja *erimielinen*. Uhl-Bienin ym. käyttämien seuraajuus- ja johtajuuskäyttäytymisen termien (2014) mukaan seuraajien käyttäytymisestä voidaan erotella *proaktiivista käyttäytymistä, aloitteellisuutta, vastustusta ja neuvomista*. Narratiivissa Johto näyttää tietä seuraajille johtajuussuhde näyttäytyy *hyväksyvä* ja *kunnioittavana*. Johdon muutosviestinnästä muodostuu myönteinen kokemus, jonka kautta seuraajat arvioivat johdon uskottavuutta. Uhl-Bienin ym. käyttämistä seuraajuus- ja johtajuuskäyttäytymisen termeistä (2014) erottuu seuraajien käyttäytymisessä *ääni* ja kuulluksi tulemisen odotukset. Narratiivissa Aika näyttää Johtajuussuhde muotoutuu *kyseenalaistavaksi*. Uhl-Bienin ym. käyttämien seuraajuus- ja johtajuuskäyttäytymisen termien (2014) mukaan seuraajien käyttäytymisestä voidaan erotella *palautteen etsimistä* ja *erimielisyyttä*. Ulkopuolisuuden narratiivissa johtajuussuhde on totteleva. Uhl-Bienin ym. termeistä (2014) erottuu seuraajien käyttäytymisessä *kuuliaisuus*.

Metaforia käytettiin sekä meneillään olevan muutoksen kuvaamisessa että sen vastustamisessa. Ne jakaantuvat kahteen kategoriaan: etäännyttävät *Organisaatio tuolla jossain* -metaforat sekä ironiset *Muutos pelinä* -metaforat. Molempien metaforatyyppien käyttö helpotti epävarman tilanteen käsittelemistä. Metaforia käytetään sekä kuvaamaan että vastustamaan meneillään olevaa muutosta. Molempien avulla muutosta ja epävarmaa

tilannetta oli todennäköisesti helpompi käsitellä. Organisaation kuvailu merkityksellistämisen prosessissa edustaa erityisesti merkityksenantoa (sensegiving). Ne metaforat, jotka kuvaavat organisaation vastustusta, ilmaisevat merkityksen rikkomista (sensebreaking).

Luvussa viisi analysoidaan sitä, miten narratiivit muodostavat erilaisia dynamiikkoja puheen vaihtuessa narratiivista toiseen. Seuraajien puheesta on eroteltavissa erilaisia ja toistuvia dynamiikkoja. Näitä dynamiikkoja tutkimus esittelee yhteensä kuusi erilaista. Ne on nimetty sen mukaan, miten vaihtelu niissä ilmenee. Dynamiikat ovat: *aloitteellisuudesta luopumiseen, vertikaalisesti vuorotteleva, muutoksen moninaisuuden hahmottava, hierarkkinen, odottava sekä muutoksessa mukana elävä* dynamiikka. Niissä näkyy kussakin myös erilainen johtajuussuhde. Suhde on Aloitteellisuudesta luopumiseen -dynamiikassa turhautunut, Vertikaalisesti vuorottelevassa dynamiikassa reflektiivinen ja Muutoksen moninaisuuden hahmottavassa dynamiikassa ymmärtävä ja analyttinen. Hierarkkisessa dynamiikassa johtajuussuhde on alistuva, Mukana muutoksessa -dynamiikassa kantaaottava ja Odottavassa dynamiikassa suhde on luottava.

Tähänastisten akateemisten tutkimusten tulokset ovat antaneet ymmärtää, että alaisia ja seuraajia voidaan jaotella erilaisiin ryhmiin sen mukaan, miten he suhtautuvat muutokseen, organisaatioon ja johtoon. Näissä jaotteluissa omiksi ryhmikseen on erotettu muun muassa muutosvastarintaiset, seurailijat, välinpitämättömät sivustaseuraajat ja johtoa tukevat muutosagentit. Vaikka jaotteluita on monia erilaisia, niitä kuitenkin yhdistää se lähtökohtainen ajatus, että tietty henkilö, organisaation työntekijä, kuuluu yhteen näistä ryhmistä. Tämä ajatus sisältää myös vahvan olettamuksen siitä, mitä johtajuus on ja miten se näyttäytyy. Tämä tutkimus kuitenkin osoittaa, että staattisen aseman sijaan seuraajien roolia muutoksen kokijoina voidaan tarkastella liikkuvana ja muuttuvana. Narratiivisen merkityksellistämisen avulla seuraajien toimintaa ja kokemuksia voidaan tarkastella uudesta näkökulmasta. Sen sijaan, että yksilöitä määriteltäisiin toimintansa perusteella tiukasti tiettyyn ihmisryhmään kuuluvaksi, nähdään seuraajan aseman olevan jatkuvassa liikkeessä. Muun muassa Brown on osoittanut, että organisaatiot näyttäytyvät ”polyfonisina, sosiaalisesti konstruoituina verbaalisina systeemeinä, joille on luonteenomaista useat, yhtäaikaiset ja peräkkäiset narratiivit, jotka vaihtelevasti punoutuvat yhteen, yhdenmukaistavat ja törmäävät yhteen” (Currie & Brown 2003, 566). Tämä tutkimuksen aineisto antaa samantyyppisen tuloksen juuri narratiivisen merkityksellistämisen näkökulmasta.

Merkityksellistäminen ei ole yksinkertainen tai suoraviivainen prosessi, vaan paremminkin yhteen linkittyvä sarja ääneen sanoitettuja kokemuksia. Johtajuussuhde rakentuu erittäin kokemuksellisesti ja subjektiivisesti, jolloin myös tunteiden merkitys on otettava huomioon. Maitlis, Vogus ja Lawrence (2013) ovat esimerkiksi osoittaneet, että yksilön negatiiviset ja

maltillisesti koetut tunteet ovat merkityksellistämisen prosessissa osoittavat todennäköisimmin tarpeen ja antavat energiaa merkityksellistämiseen. Maitlisin ym. mukaan erilaiset tunteet muovaavat merkityksellistämistä: he tutkivat tunteiden roolia uskottavien selitysten mahdollistajana merkityksellistämisessä. Tiimien tasolla tunteita tutkineet Rafaeli, Ravid ja Cheshin (2009) ehdottavat, että tiimien mentaaliset mallit kehittyvät vastavuoroisissa suhteissa tunteiden ja merkityksellistämisen välillä. Näissä suhteissa tilanteiden erilaiset tulkinnat herättävät tunteita ja siten muokkaavat tulkintoja ja toimintaa. Myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella tunteilla on tärkeä rooli merkityksellistämisen prosessissa.

Seuraajat puhuvat muutosta eläväksi narratiivien avulla. Eri asioista puhuttaessa tarina muuttuu ja sen kertoja ottaa erilaisen näkökulman muutokseen, sen kulkuun ja osapuoliin. Erilaiset kaavat seuraajien puheessa tuottavat erilaisen suhteen johtajan ja seuraajan välille. Suhde saattaa olla etäinen, neuvotteleva, mukautuva, hyvin yksisuuntainen, luottava tai jatkuvasti liikkeessä. Osassa dynamiikoista seuraajat ovat hyvin kriittisiä ja ajoittain he haluavat ymmärtää johtoa. Toisinaan seuraajat ovat täysin välinpitämättömiä siitä, mitä heidän ympärillään tapahtuu, kunhan heidän oman työnsä jatkuvuudesta on varmuus. Useimpien seuraajien puheessa ilmenee toistuvasti myös odottava kanta, jonka mukaan aika näyttää muutoksen todelliset vaikutukset.

Tämä tutkimus hyödyntää seuraajuuden teorian tarjoamaa uudistavaa näkökulmaa johtajuustutkimukseen. Uhl-Bien ym. (2014) kirjoittavat, että seuraajuuteen keskittymällä on mahdollista liikkua johtajakeskeisten näkemysten yli ja tunnistaa seuraajien roolit, seuraajien käyttäytymismallit ja johtajuuden prosessit. Juuri näihin malleihin tämä tutkimus pyrkii vastaamaan. Keskittymällä seuraajiin on myös mahdollista jakaa vastuuta johtajuuden rakentamisesta ja sen lopputuloksista kaikille osapuolille – sekä johtajille että seuraajille – johtajuuden prosessissa. Puhe ylhäältä alaspäin johdetusta tai toisaalta alhaalta ylöspäin ohjatusta muutoksesta sisältää aina oletuksena hierarkkisen organisaatorakenteen, jossa viestit kulkevat vertikaalisesti johonkin suuntaan. Erilaiset tavat seurata vaativat myös erilaisia tapoja johtaa. Osalle seuraajista johtoryhmän blogi osoittautui ensisijaiseksi kanavaksi ylimmän johdon ajatusten seuraamiseen. Osa puolestaan koki edelleen kasvokkaisen viestinnän olevan ensisijainen ja toimivin kanava. Tämän havainnon takana on todennäköisesti osittain henkilökohtaiset tottumukset, mutta osittain myös sukupolvikohtaiset erot eri viestintävälineiden käytössä. Kun pohditaan erityisesti seuraajia, voidaan keskittyä identifioimaan tehokkaampia ja toisaalta vähemmän tehokkaita seuraajuuden käyttäytymismalleja. Tämän lähestymistavan avulla on myös mahdollista tuoda organisaatioiden kontekstia upotettuna mukaan johtajuuden prosessiin. Vaikuttaisikin siltä, että johdon monikanavaista läsnäoloa organisaatiossa tarvitaan entistä vahvemmin: osa seuraajista on näytön äärellä koko työpäivän, osa matkustaa ja liikkuu eikä siksi – huolimatta omasta toiveestaan – ehdi tai pysty lukemaan tekstejä päivittäin ja



säännöllisesti. Muutosviestintä voidaan nähdä itsessään narratiivisena toimintana. Se kuvaa samaan aikaan meneillään olevaa muutosta ja toisaalta maalaa kuvaa tulevasta. Elementtejä ja vertauskohteita muutosviestintään otetaan usein myös menneistä muutoshankkeista. Tarinoita kerrotaan siis menneestä, käsillä olevasta hetkestä sekä tulevaisuuden kuvista.

Kun tutkitaan johtajuuden lisäksi myös seuraajuutta, voidaan tunnistaa, että johtajuus voi virrata kaikkiin suuntiin. Johtajuus ei kulje ainoastaan alaspäin vaan myös hierarkiassa ylöspäin, kun seuraajat sitoutuvat johtajuuskäyttämiseen. Tutkimuksen tulosten perusteella muutostilanteessa johto onnistui blogitekstien avulla saamaan seuraajat mukaan merkityksellistämistyöhön. Toisaalta aina muutokseen ja organisaatioon liittyvät tulkinnat eivät olleet yhteneväisiä, mutta saivat aikaan aktiivista ajattelua. Vaikka blogitekstikään eivät usein saaneet aikaa julkista keskustelua, syntyi niiden seurauksena kuitenkin paljon merkityksellistämistä. Intranetin uutiset puolestaan eivät saaneet ihmisiä puolelleen, vaikkakin ne saivat myös aikaan toimintaa. Tämä yhteinen merkityksellistämistyö voidaan organisaation näkökulmasta nähdä osittain myös tehottomana ja aikaa vievänä. Tutkimuksen tulosten avulla voimme paremmin ymmärtää, miksi ja kuinka johtajat eivät aina ole tehokkaita johtajia. Intranetin yksisuuntaisen uutisoinnin avulla johto ei kyennyt yhteistoiminnallisesti rakentamaan johtajuutta alaistensa kanssa.

Merkityksellistämistyötä voidaan tarkastella niin, että se on johdon näkökulmasta ohjattua, fragmentoitunutta, rajoitettua tai minimaalista. Tämän tutkimuksen aineistossa merkityksellistäminen näyttäytyy hetkittäin ohjattuna. Tämä korostuu sellaisten seuraajien puheessa, jotka antavat erityistä arvoa johtoryhmän jäsenten kirjoittamille blogiteksteille. Voidaankin arvioida, että blogiteksteissä johtajat rakentavat ja edistävät aktiivisesti merkityksiä sekä selittävät tapahtumia. Intranetin kautta välitetyt viestit kuitenkin melko rajoitettua merkityksellistämistä, sillä niiden kautta johtajat pyrkivät edistämään yleisesti hyväksyttyjä näkemyksiä eivätkä juurikaan yritä tarjota vaihtoehtoisia ymmärryksiä. Intranetin hieman puutteellinen viestintä saa myös fragmentoituneen merkityksellistämisen piirteitä, sillä organisaation jäsenet muodostavat omia käsityksiään tilanteesta ja esittävät mahdollisia ratkaisuja sellaisessa kontekstissa, jossa johtajat eivät yritä organisoida tai kontrolloida keskusteluja. Kokonaisuudessaan organisatorisen merkityksellistämisen avulla voidaan virittää keskustelukulttuuria, joka edesauttaa muutoksen läpiviemistä.

Tätä tutkimusta ja sen tekemistä on ohjannut relationaalinen johtajuuskäsitys. Perinteistä, yksisuuntaista johtajan ja alaisen välistä suhdetta on pidetty onnistuneena esimies-alaisuutena. Monissa organisaatioissa ajatellaan näin edelleen. Tällainen ajattelutapa edustaa edelleen hierarkkista ja vahvasti ohjaamaan pyrkivää käsitystä organisaation toiminnasta. Johtajuuden kannalta se on usein lähes välinpitämätön tai jostain syystä sellaiseksi muodostunut. Voidaankin kyseenalaistaen kysyä, ovatko lopulliset 'muutoksen tehot' edes aitoja. Uudempi johtajuustutkimus pyrkii pääsemään eroon staattisista käsityksistä

johtajuudesta ja seuraajuudesta. Tämän tutkimuksen tulokset antavatkin vahvistusta siitä, että tässä ajassa johtajuus on muutoksessa ja kokemassa reformia. Puhuttaessa merkitysten johtamisesta korostuu persoonan merkitys johtajan toiminnassa ja uskottavassa johtajuudessa. Hyvänä johtajuutena pidetään sellaista johtajuutta, jossa korostuvat vuorovaikutustaidot ja seuraajien kuunteleminen. Tilannekohtaisuus on keskeistä sen sijaan, että organisaatioissa voitaisiin hyödyntää valmiita reseptejä onnistuneeseen muutosjohtamiseen tai johtamiseen ylipäätään.

Tässä tutkimuksessa relationaalisuus näyttäytyy juuri tutkittavan ilmiön eli johtajuussuhteen kannalta 'uutena relationaalisuutena'. Menetelmällisesti narratiivien rakentamisen voidaan kritisoida edustavan entiteetti-näkökulmaa. Voidaan kuitenkin todeta, että johtajuussuhteen tutkimiseen tarvitaan analyttinen väline ja työkalu, jotta tuloksia voidaan raportoida. Tästä syystä suhteen tarkastelu vuorovaikutuksena säilyttää silti relationaalisen katsontatavan, vaikka se hyödyntääkin määriteltyjä työkaluja analyysissaan. Teoreettisesti tutkimus tarjoaa myös uuden näkökulman siihen, miten seuraajuuskäyttäytyminen ja seuraajuuden lopputulokset kytkeytyvät relationaaliseen johtajuuskäsitykseen. Tutkimuksen tulokset antavat vahvan viitteen siitä, että juuri relationaalinen ja suhteeseen painottuvat johtajuuskäsitys sopivat muutoksen tarkasteluun. Kun suhde seuraajan ja johtajan välillä on vahva, muodostuu aktiivista seuraajuuskäyttäytymistä kuten proaktiivista käyttäytymistä, aloitteellista ajattelua, kuuliaisuutta ja vastustusta, palautteen etsimistä ja neuvomista. Kun seuraajuuskäyttäytyminen on aktiivista, on tällä myös todennäköisempi vaikutus seuraajuuden lopputuloksiin, joita voivat olla mm. seuraajuuden tehokkuus, organisaation tavoitteiden edistäminen, luottamus ja muutoksen edistäminen. (ks. Uhl-Bien ym. 2014.)

Johtamistyön muutosta mahdollistavat osaltaan teknologiset kanavat, kuten blogit ja intranet. Teksteillä johtaminen on kiristyneen työtahdin ja etätyön takia nykyisin välttämätöntä ja monille esimiehille jopa ensisijainen johtamisen muoto. Baxterin ja Connollyn (2013, 112) mukaan johdon tulisi ymmärtää blogien käytön mahdollisuudet sisäisesti viestinnän ja tiedon jakamisen työkaluna eri osastojen välillä. Blogeilla on potentiaalia dialogin stimuloimiseen organisaatioissa (Efimova & de Moor 2005). Dialogia onkin pidetty tärkeänä aspektina organisaation oppimisessa (Schein 1993, Oswick ym. 2000) ja jo ennen blogiaikaa dialogin merkitys oppimisessa oli havaittu: dialogi nähtiin edellytyksenä organisaation oppimiselle, koska se piti sisällään lupauksen kollektiivisen ajattelun ja viestinnän edistämistä (Isaacs 1993, 28). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella blogilla on juuri näitä mahdollisuuksia dialogin virittämiseen ja yhteisen, sosiaalisen merkityksellistämistyön rakentamiseen. Kosonen ym. (2007) tutkivat sisäisen viestinnän blogisovellusta suuressa insinöörivaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimus selvitti syitä blogien käyttämiselle: niitä olivat juuri strategian implementointi ja epämuodollisen vuorovaikutuksen helpottaminen. Tulosten mukaan myös yrityskulttuuri ja -

ilmasto voivat määritellä blogien käytön onnistumista. Rollin (2004) mukaan blogit tukevat reflektion prosessia, sillä ne mahdollistavat sen, että käyttäjät voivat kontekstualisoida informaatiota ja siten helpottaa omien ajatustensa sekä muiden esittämien kommenttien järjestämistä ja järjestyä. Siksi blogiviestinnän tutkimuksellinen tarkastelu tuo arvokasta tietoa siitä, mitä ja miten organisaatiossa koetaan merkitykselliseksi.

### **Vastaukset tutkimuskysymyksiin**

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut johtajuutta muutostilanteessa relationaalisen johtajuuskäsityksen näkökulmasta. Väitöstutkimus tarjoaa yhden tavan tarkastella usein ongelmalliseksi koettua muutoksen johtamista. Sen avulla on mahdollista teoretisoida prosessia, jota on sekä tutkimuksellisesti haasteellista kuvata tiiviisti että manageriaalisesti hankalaa ohjata ja hallita. Relationaalisen näkökulman avulla voidaan tarkastella useampaa näkökulmaa yhtäaikaaisesti. Tutkimuksessa olen pyrkinyt kuvaamaan ja analysoimaan narratiivisen merkityksellistämisen vaiheita ja erityisesti vastauksia kysymyksiin siitä, miten, mitä, milloin ja miksi prosessissa tapahtuu. Vaikka relationaalinen näkökulma jättää ulkopuolelleen muutokseen liittyviä manageriaalisia näkökulmia, kuten strategisen suunnittelun sellaisenaan, saadaan sen avulla hyödyllistä tietoa organisatorisesta elämästä ja erityisesti sen jäsenten kokemusmaailmasta. Muutoksen toteuttamisessa ja siinä onnistumisessa voidaan aina palata siihen, kuinka lopulta ihmiset toteuttavat muutoksen ja organisatoriset teot. Vain aikaansaadulla vaikutuksella on lopulta myös mitattavaa arvoa organisaatioiden toiminnassa.

Päätutkimuskysymys tässä tutkimuksessa on:

*Miten johtajuus rakentuu muutoksessa?*

Päätutkimuskysymystä tarkentavia alakysymyksiä ovat:

*Miten seuraajat asemoivat itsensä muutokseen ja organisaation johtoon?*

*Millaisia johtajuussuhteita rakentuu seuraajien muutosnarratiiveissa?*

Tähän kysymykseen hain vastauksia analysoimalla johtajuudelle ja johtajuussuhteelle annettujen merkityksiä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella:

*Johtajuus rakentuu relationaalisena suhteena muutostilanteessa. Johtajuuden merkityksellistämisen tapahtuu narratiivisesti. Johtajuus konkretisoituu seuraajien narratiiveissa juuri johtajuussuhteen kautta. Neljä toisistaan poikkeavaa narratiivia ilmentävät kukin Weickin merkityksellistämisen seitsemää ominaisuutta omilla tavoillaan.*

*Liikkuva narratiivinen merkityksellistäminen luo erilaisia suhteita johdon ja seuraajien välille. Merkityksellistämistyö on liikkuvaa erilaisten narratiivien välillä. Liikkuvuus muodostaa erilaisia tunnistettavia dynamiikkoja narratiivien vaihteluun.*

*Johtajuussuhde rakentuu kussakin dynamiikassa tietyn tyyppiseksi. Näin johtajuus näyttäytyy niissä kussakin erilaisena. Johtajuussuhdetta analysoin dimensioparien avulla, jotka kukin kuvasivat johtajuussuhteen eri näkökulmia.*

Tutkimusprosessin eteneminen, tutkimustulokset sekä käytetyt metodologiset ja teoreettiset viitekehykset on tiivistetty taulukkoon 32:

*Taulukko 32: Tutkimusprosessin eteneminen, tutkimustulokset sekä käytetyt metodologiset ja teoreettiset viitekehykset*

<b>Tutkimusprosessi</b>	<b>Tutkimustulokset</b>	<b>Metodologinen ja teoreettinen viitekehys</b>
<b>Narratiivinen merkityksellistäminen</b>	Neljä narratiivia	Narratiivinen analyysi
<b>Narratiivien dynamiikka</b>	Liikkuva narratiivinen merkityksellistäminen	Merkityksellistäminen (sensemaking)
<b>Johtajuussuhteiden analyysi</b>	Johtajuussuhteet narratiivien dynamiikoissa	Relationaalinen johtajuussuhde

Cunliffe ja Coupland osoittavat (2011), että merkityksellistäminen on arkista ja jokapäiväistä narratiivista toimintaa, joka selvittää ja testaa luodakseen merkityksiä fragmentoituneista, moninaisista ja keskenään kilpailevista narratiiveista. Heidän mukaansa merkityksellistäminen on ajallista ainakin kahdella tavalla: tilanteessa itsessään nojaamme menneisiin kokemuksiin, käsillä olevan hetken vuorovaikutukseen ja odotuksiin tulevast. Lisäksi rakennamme narratiivista koherenssia ajan kuluessa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat samankaltaisia havaintoja: tutkitun organisaation jäsenet tekevät omaa tulkintatyötään hetkittäin ja muuttuvista näkökulmista. Cunliffen ja Couplandin mukaan narratiivinen koherenssi rakentuu hienovaraisista, pienistä, herkistä, erityisistä, hetkittäisistä ja usein riidanalaisista narratiivisista esityksistä eikä niinkään suurista, silmiinpistävästä toiminnoista. Narratiivista koherenssia etsitään kysymyksen ‘Mikä tarina on?’ (Weick ym. 2005, 410) lisäksi kysymyksellä ‘Miten minä sovin tarinaan?’. Juuri tätä kysymyksenasettelua – ja myös kysymykseen vastaamista – on tunnistettavissa erilaisista seuraajien narratiiveista. Johtajuussuhde tulee kuvatuksi sen mukaan, miten seuraaja ‘sopii’

kulloiseenkin tarinaan ja mikä hänen asemansa suhteessa johtoon on. Tapahtumien kuvailu ja sovittaminen koherenttiin tarinaan auttaakin meitä ymmärtämään, kuinka sovimme suurempiin kertomuksiin (Czarniawska 2006, 1665).

Johtamistyön muutosta mahdollistavat osaltaan teknologiset kanavat, kuten blogit ja intranet. Teksteillä johtaminen on kiristyneen työtahdin ja etätyön takia nykyisin välttämätöntä ja monille esimiehille jopa ensisijainen johtamisen muoto. Nykyinen ymmärrys sosiaalisen median ja teknologiavälitteisen viestinnän käytöstä nojaa vahvasti oletukseen vuorovaikutteisuudesta. Tässä tutkimuksessa teknologian sijaan tekstin vahva narratiivinen muoto loi suhteen johtajan ja alaisen, kirjoittajan ja lukijan välille ja edisti näin aidosti johtamistyötä. Kuten Baxter ja Connollykin (2013, 112) linjaavat, johdon tulisi ymmärtää blogien käytön mahdollisuudet sisäisesti viestinnän ja tiedon jakamisen työkaluna eri osastojen välillä. Myös blogien edut ja toisaalta rajoitukset johtamistyössä olisi tärkeää ymmärtää. Virallisesta muutoksen narratiivista puuttui juoni, ja 'todellinen tarina' jäi kertomatta. Vallitseva 'asioiden tila' ilmoitettiin sen sijaan, että muutosta olisi selitetty tai kehystetty organisaatiossa. Blogitekstien kohdalla puolestaan kertoja oli selvästi Hatchin (1994) termien mukaisesti sisäinen ja todellinen roolihahmo. Tämä johti kokemukseen johtajan läsnäolosta blogitekstien lukukokemuksen yhteydessä. Intranetin uutisten kohdalla tarve kertojan ja kirjoittajan henkilöllisyyden selvittämiseen olisi ollut myös käytännöllinen: alaiset olisivat tarvinneet lisätietoa muutoksesta ja omasta roolistaan. Kirjoittajatietojen saaminen vaati kuitenkin paljon työtä, eikä kirjoittaja välttämättä käynyt ilmi mistään. Käytetyllä medially oli merkitystä siinä, mitä narratiivia seuraajat kertoivat ja millaiseksi johtajuussuhde rakentui.

Merkityksellistämisen prosessi oli hyvin erilaista kahden eri tekstityypin välillä. Syitä tähän voidaan eritellä useita: kertojaposition oli blogiteksteissä minä-muotoinen. Kirjoittaja eli kertoja oli mukana organisatorisessa muutoksessa ja yksi muutoksen kokijoista. Blogitekstit rakensivat dialogista suhdetta kirjoittajan, johtajan ja lukijan välille niin kertojaposition kuin ajatuksia herättävän sisällönkin kautta. Intran uutisissa teksti oli persoonatonta ja jäi kohdentumatta keneenkään. Suhdetta ei muodostunut, ja monitulkintainen sisältö aiheutti paljon yhteistä merkitystyötä henkilöstön kesken. Kokemus virallisesta tarinasta johti julkiseen merkityksellistämisen prosessiin, joka vei aikaa ja energiaa, mutta ei tarjonnut juurikaan selvennystä. Toisaalta kokemus henkilökohtaisesta tarinasta johti yksityiseen merkityksellistämisen prosessiin. Nämä havainnot ovat vahvasti ristiriidassa nykyisten sosiaalisen median käyttöä koskevien käsitysten kanssa: usein lausutaan, että virtuaalinen viestintä on ensisijaisesti sosiaalista, kaksisuuntaista ja vuorovaikutteista. Organisaation jäsenet eivät kirjoittaneet kommentteja blogiteksteihin eivätkä puhuneet sisällöistä myöskään kollegoidensa kanssa. Ulkoista vuorovaikutusta ei siis syntynyt. Tekstin vahva

narratiivinen muoto oli määrittävämpi tekijä seuraajille kuin vuorovaikutteinen teknologia itsessään.

Mielenkiintoinen havainto oli myös se, että johtoryhmän jäsenten kirjoittamat blogitekstit olivat odotettua ja arvostettua sisältöä kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä. Seuraajat kuvasivat, kuinka kertoja oli tehnyt jotkin versiot todellisuudesta houkutteleviksi ja tukemisen arvoisiksi, ja kuinka he lukijoina ja seuraajina sitoutuivat niihin. Teknologiset välineet ja kanavat, kuten johdon blogi, muovaavatkin väistämättä johtamiskäytäntöjä organisaatioissa. Tutkimuskohteena olleen organisaation johto onnistuikin käyttämään blogeja muutoksesta viestimisessä hyvin. Muutosviestit intranetin uutispalstalla saivat puolestaan osakseen ankaraakin kritiikkiä. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että merkityksellistäminen kaikilla organisaation tasoilla on tärkeää muutoksen tuottamisessa – tai toisaalta sen jarruttamisessa: kun johto pystyy vaikuttamaan muihin ja heidän ymmärrykseensä tulevaisuudesta haluamallaan tavalla eli kytköksissä uudelleen määriteltyyn todellisuuteen, strateginen muutos käynnistyy. Tällöin merkityksellistämisen on mahdollista edistyä sykleissä johtajan ja muiden organisaation jäsenten välillä. Tällä tavalla merkityksellistämistä käytetään uuden järjestyksen luomiseen ohjaavan vision ja uuden merkityksen muodossa. Organisaatiot saattavat joutua kamppailemaan jäsentensä sitouttamisessa muutosprosessiin hyvin pitkään, jos erilaisia pelotteita merkityksellistämislle esiintyy. Näitä voivat olla esimerkiksi syvällä istuvat toimintatavat, aikaisemmat uskomukset ja asenteet tai ylimmän johdon huomion kiinnittyminen muihin asioihin. (Maitlis & Christianson 2014, 90–91.)

Merkityksen antaminen (sensegiving) ei ole ainoastaan ylhäältä alaspäin suuntautuva prosessi. Kuitenkin seuraajilla, jotka vastaanottavat luotuja merkityksiä, on omat tulkintansa ja he voivat aktiivisesti vastustaa johtajien yrityksiä strategiseen muutokseen vaikuttamisessa (Sonenshein 2010). Ja edelleen, toimijat millä tahansa organisaation tasolla tai sen ulkopuolella voivat osallistua merkityksenantamiseen (sensegiving) muiden kanssa (Maitlis & Lawrence 2007). Tämän tutkimuksen tulosten valossa voidaan sanoa, että relationaalisen johtajuuden teoria muutoksen johtamisen tarkastelussa toimii eri tavalla kuin perinteisemmät johtajuuden teoriat. Relationaalisen näkökulman korostama vuorovaikutus ja useat samanaikaiset tulkinnat todellisuudesta ovat aidosti mahdollisia. Merkityksellistämistä käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa korostuu johdon toimien (sensegiving) onnistuminen tai epäonnistuminen. Keskustelu merkityksellistämisestä muutosjohtamisen kontekstissa onkin melko päämääräsuuntautunutta: jos vaikutus ei ole halutunlainen, on johtamisessa ja viestinnässä epäonnistuttu. Relationaalinen näkökulma huomioi muutosjohtamisen prosessina, joka muotoutuu ajassa – yhteisesti käytävien neuvottelujen kautta. Tästä syystä relationaalinen lähestymistapa tarjoaa uuden tavan tarkastella merkityksellistämistä – jopa vastakohtaisen edeltäjiinsä nähden. Toki jotkut

muutokset, kuten kokonaisien teollisuudenalojen rakenteelliset uudelleenjärjestelyt, voivat olla niin nopeita ja dramaattisia, ettei neuvottelulle jää sijaa. Tilanteessa, jossa organisaation jäseniltä tarvitaan uutta suuntaa ja motivaatiota työssä, on relationaalisella lähestymistavalla sen sijaan paljon annettavaa johtamistyölle.

Tässä tutkimuksessa blogi koettiin henkilökohtaiseksi kanavaksi, ja se toimi tutkitun organisaation johtamisviestinnässä ilman moninkertaisia tulkinnan suodattimia. Johdon viestit saavuttivat kaikki organisaation jäsenet. Muutakin strategiaan ja muutokseen liittyvää viestintää toki edelleen tarvitaan, mutta yksittäisenä suorana reittinä blogi vaikuttaa tehokkaalta ylhäältä alaspäin lähetettävien organisatoristen viestien välittämisessä. Lukiessaan blogitekstejä seuraajat ajattelivat johdon ”tietävän parhaiten” ja ”näyttävän tietä” muutoksessa – ja olivat usein samaa mieltä johdon kanssa. Seuraajat halusivat ymmärtää johtoa ja olivat monista asioista yksimielisiä johdon kanssa. Tämä samanmielisyys ei ollut kuitenkaan kovin pitkäkestoista. Mielenkiintoista olisikin tarkastella ja testata, miten tämän *Johto näyttää tietä* -narratiivin esiintymistiheyttä voitaisiin organisatorisessa merkityksellistämässä kasvattaa. Siitä huolimatta, että johto onnistuu ajoittain kulkemaan seuraajien kanssa yhdessä muutoksessa *Walk the talk* -oppien mukaisesti, ei tämä yhteinen matka ole vielä kerrallaan kovin pitkäkestoinen.

## 7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

### 7.1 Tutkimuksen kontribuutiot

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen kontribuutiota eli antia teoreettisesta, empiirisestä ja käytännön johtamistyön näkökulmasta.

#### 7.1.1 Teoreettinen kontribuutio

*Liikkuva narratiivinen merkityksellistäminen.* Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio liittyy tutkimuksessa rakennettujen narratiivien vaihtelun eli dynamiikan sanoittamiseen ja käsitteellistämiseen. Yksittäisten seuraajien (followers) puhe otti hyvin erilaisia näkökulmia haastattelutilanteen aikana. Seuraajat kertoivat eri hetkinä eri narratiivia. Tästä vaihtelusta käytetään tutkimuksessa nimitystä liikkuva narratiivinen merkityksellistäminen. Tutkimus luo merkityksellistämisen tutkimukseen tämän uuden käsitteen, jolla voidaan kuvata erityisesti vaihtuvia näkökulmia ottavaa merkityksellistämistyötä organisaatioissa. Yksittäinen seuraaja ei näin edusta yhtä staattista ryhmää tai mielipidettä (muutosvastarintainen, muutosagentti, jne.) vaan suhtautuminen muutokseen muuttuu ja liikkuu välillä nopeastikin. Aikaisempi teoreettinen ymmärrys on nojannut pääasiallisesti tähän käsitykseen seuraajien ja muutoksen kokijoiden staattisesta ja pysyvästä roolista. Tämä tutkimus haastaa aiemman ymmärryksen ja osoittaa, että seuraajuus ja merkityksellistäminen on alttiina erilaisille ajatuksille, ärsykeille ja syötteille, jotka ohjaavat muutoksen merkityksellistämistä.

Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio on myös löydettyjen narratiivimallien dynamiikan hahmottaminen ja mallintaminen. Useiden eri seuraajien puhe noudatti samaa dynamiikkaa siinä, kuinka tietty narratiivi seurasi toista. Tietty toistuva narratiivien sekventiaalisuus löytyi aineistoista, ja siitä erottui kuusi erilaista mallia. Nämä erottuivat toisistaan sen mukaan, millainen niiden suhde muutokseen ja johtoon oli. Tutkimuksen teoreettiseksi kontribuutioksi voidaan laskea myös eri narratiivien triggerien eli laukaisijoiden analyysi aineistosta. Kun seuraaja aloittaa uuden narratiivin kertomisen, tapahtuu yleensä jotain merkittävää tai jokin tietty aihe tai teema nousee esiin. Erityisen vahva triggeri eli laukaisija narratiivin vaihtumiselle oli johdon blogi ja siitä puhuminen. Toinen merkittävä triggeri oli markkinatilanne ja globaalin kilpailun lisääntyminen. Nämä laukaisivat yleensä Johto näyttää tietä -narratiivin.

*Narratiivinen tarkastelu relationaaliseen johtajuussuhteeseen.* Teoreettisesti tutkimus tarjoaa myös uuden näkökulman siihen, miten seuraajuuskäyttäytyminen ja seuraajuuden lopputulokset kytkeytyvät relationaaliseen johtajuuskäsitykseen. Tutkimuksen tulokset antavat vahvan viitteen siitä, että juuri relationaalinen ja suhteeseen painottuvat



johtajuuskäsitys sopivat muutostokemuksen tutkimiseen. Kun suhde seuraajan ja johtajan välillä on vahva, muodostuu aktiivista seuraajuuskäyttäytymistä kuten proaktiivista käyttäytymistä, aloitteellista ajattelua, kuuliaisuutta ja vastustusta, palautteen etsimistä ja neuvomista. Kun seuraajuuskäyttäytyminen on aktiivista, on tällä myös todennäköisempi vaikutus seuraajuuden lopputuloksiin, joita voivat olla mm. seuraajuuden tehokkuus, organisaation tavoitteiden edistäminen, luottamus ja muutoksen edistäminen. (ks. Uhl-Bien ym. 2014.)

Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio liittyy myös siihen, miten merkityksellistäminen (sensemaking) ja merkitysten yhteistoiminnallinen rakentaminen toimii kirjallisessa ja teknologiavälitteisessä viestintäympäristössä. Johtajuus ei ole yksimielistä ja siitä syystä sitä voidaan kutsua neuvottelevaksi ja herätteleväksi. Relationaalinen näkökulma merkityksellistämiseen fasilitoi seuraajuutta ja mahdollistaa seuraajien oman merkitysten antamisen ja rikkomisen. Tällä tavalla johtajat ja seuraajat tuottavat johtajuutta yhdessä ja rakentavat merkityksiä dialogissa. Merkitysten rakentamista yhteistoiminnassa voidaan havaita myös tapahtuvan digitaalisen sisällön ja seuraajan välillä. Tässä tapauksessa teknologia itsessään ei kuitenkaan luo vuorovaikutusta, vaan digitaalisesti jaettu, johdon tuottama sisältö tekee sen.

*Johtajuussuhteen rakentuminen.* Voidaankin todeta, että narratiivien vaihtelu kertoo seuraajuuden ilmiöstä ja johtajuussuhteen rakentumisesta uutta teoreettista tietoa. Seuraajuus ja relationaalisuus korostuvat muutostilanteessa. Tutkimuksen tulosten perusteella muutosjohtaminen näyttäytyy holistisena johtamistilanteena ja -prosessina. Haastateltujen seuraajien puheesta erotettiin aineistolähtöisesti neljää erilaista narratiivia. Narratiivit sellaisenaan tukevat aikaisemmissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja seuraajuudesta. Poikkeuksena niihin sama seuraaja muodosti kuitenkin yhden haastattelun aikana puhetta vähintään kahdessa eri narratiivissa, monet seuraajista kaikissa neljässä narratiivissa. Nämä seuraajien puheessa vuorotelleet narratiivit muodostivat seuraajuuskäyttäytymistä, joka oli erilaista sen mukaan, millaiseksi suhde toisaalta johtoon ja toisaalta muutokseen eri hetkinä muodostui. Tässä kuvattu prosessuaalisuus on mahdollista nähdä sekä teoreettisena että käytännön kontribuutiona. Johtajuuden ja johtajuussuhteen rakentuminen on jatkuvasti kehkeytyvä prosessi, jota on mahdotonta täysin hallita ja kontrolloida.

Tämän tutkimuksen pohjalta seuraajuuskäyttäytymisessä löytyi uusi ilmiö: seuraajien liikkuva narratiivinen merkityksellistäminen. Seuraajat asemoivat itsensä eri tavoin ja suhtautuvat johtoon ja muutokseen eri lailla riippuen puheena olevasta teemasta tai asiasta. Tämä liikkuva ja erilaisia suhteita rakentava narratiivista merkityksellistäminen ottaa erilaisia näkökulmia ja positioita verrattain tiheästi. Vaikka tutkijat ovatkin melko yksimielisiä siitä, miten merkityksellistäminen yleisesti ymmärretään, tutkimuksellisesti

lähtökohtaisia eroja on paljon. Näitä ovat muun muassa se, mitä merkityksellistäminen kattaa, miten se saavutetaan, miten sen ajallinen orientaatio ymmärretään ja missä määrin sitä jaetaan. Osa tutkimuksista ymmärtää merkityksellistämisen hyvin yksilöllisenä ja kognitiivisena prosessina (Klein ym. 2006; Louis 1980; Starbuck & Milliken 1988), kun taas toiset luonnostaan sosiaalisena ja diskursiivisena (Maitlis 2005; Weick 1995; Weick ym. 2005). Tämä tutkimus tarkastelee merkityksellistämistä sosiaalisena ja kielenkäyttöön ja vuorovaikutukseen kytkeytyvänä prosessina. Suurin osa tutkijoista hahmottaa merkityksellistämisen retrospektiivisena eli takautuvana (Weick 1995), mutta jotkut uskovat, että se voi olla myös tulevaisuuteen suuntaava prosessi (Gephart ym. 2010). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että merkityksellistäminen suuntautuu hyvin usein juuri tulevaan.

Tämä tutkimus osallistuu omalta osaltaan myös relationaalisen ontologian rakentamiseen. Hosking (1988) ja Dachler (1992) näkevät johtajuuden organisoinnin prosessina. Myös tämä tutkimus – relationaalisen ontologian mukaisesti – nostaa johtajuudesta esiin erilaisia kysymyksiä. Relationaalinen ontologia kysyy kysymyksiä sen sijaan että se etsii tiettyjä piirteitä ja käyttäytymistyyplejä tai tunnistaisi tietyntyyppejä johtajia tai johtamistekniikoita. Tämä tutkimus pyrkii erityisesti selvittämään sitä, kuinka johtajuuden ja johtajuussuhteen prosessit organisaatioissa syntyvät ja minkälaista merkitystyötä siihen liittyy. Se tekee havaintoja tutkittavasta ilmiöstä ja kohteesta, mutta ei pyri aktiivisesti muuttamaan asioiden vallitsevaa tilaa.

Tämän tutkimuksen yhdeksi teoreettisista kontribuutioista voidaan lukea se, että relationaalisen johtajuuden rakentumista tarkastellaan juuri teknologiavälitteisessä ja kirjallisessa kontekstissa. Uudenlainen digitaalisen ajan ”kirjoittamalla johtamisen” ajatus nousee esiin aineistosta. Tämä fasilitoi seuraajuutta ja mahdollistaa merkitysten antamisen (sensegiving). Seuraajien tulkinnat muutostilanteesta rakentavat ja tarinallistavat johtajuutta (‘storyfying leadership’). Oletukset yhdessä tehtävistä tulkinnoista ja tietämyksen kasvusta sisältävät ajatuksen siitä, että tieto luodaan yhdessä diskursiivisesti, ja se tulee ennen subjektia eli johtajaa tai asiantuntijaa. Siirtymä mekanististen periaatteiden hallitsemasta maailmasta elektroniseen aikaan on meneillään. Sähköisen median itseorganisoituvan luonteen vuoksi muutos on todennäköisesti täällä jäädäkseen. Organisaation käsite itsessään on mekanistisen ajan tuote – siksi digitaalisessa ja elektronisessa ajassa tarvitaankin uusia periaatteita ja määrittelyjä. (Morgan 1998, 320–322.) Puhe uusilla tavoilla konkretisoituvista digitaalisen johtajuuden toimintatavoista näkyy myös osassa tämän tutkimuksen aineistoa. Paljon puhuttaviin työelämän tyytymättömyyteen ja motivaatio-ongelmiin saattaa löytyä selitys johdon viestien tulkintaeroista. Teknologiset muutokset muokkaavat työympäristöä ja siten myös johtamiskäytäntöjä.

### *7.1.2 Menetelmällinen kontribuutio*

Tutkimuksen menetelmällinen kontribuutio liittyy narratiivisen analyysimenetelmän käyttöön relationaalisen johtajuuden tutkimuksessa. Tämä on verrattain uusi menetelmällinen näkökulma suhteeseen perustuvan relationaalisen johtajuuden tutkimuksessa. Tutkimuksessa tehdään narratiivista analyysia haastattelumenetelmällä kerättyyn aineistoon. Narratiivisen analyysin avulla aineistosta rakennetaan aineistolähtöisesti neljä keskenään erilaista narratiivia. Tutkimuksessa näihin kuhunkin tehdään narratiivista analyysia sekä lisäksi narratiiveja vertaillaan keskenään. Tutkimus kehittää analyysimenetelmän johtajuussuhteen tarkasteluun: löydetystä neljästä narratiivista rakentuu kustakin erilainen merkityksellistämisen (sensemaking) prosessi. Tutkimuksessa tehdään narratiivisen merkityksellistämisen (narrative sensemaking) analyysia Weickin (1995) seitsemän merkityksellistämisen ominaisuuden (properties of sensemaking) avulla. Tutkimus lisää Weickin seitsemän ominaisuuden tarkasteluun narratiivisessa analyysissa kahdeksannen näkökulman, suhde-ulottuvuuden. Sitä nimitetään ominaisuuden sijaan ulottuvuudeksi, sillä se kietoutuu kaikkiin seitsemään ominaisuuteen ja vaikuttaa niihin samanaikaisesti.

### *7.1.3 Kontribuutio käytännön johtamiselle*

Tutkimuksen avulla saadaan uutta tietoa seuraajuudesta muutostilanteesta: näkemykset ja kokemukset muutoksesta vaihtuvat paljon useammin kuin on tavattu ajatella. Erityisesti blogin merkitys muutosviestinnän tukijana nousi esiin. Tutkimuksen käytännölliset sovellusalueet antavat esimiehille ja organisaatioiden johdolle tietoa muutoksen merkityksellistämisen prosessista. Kun saadaan tietoa siitä, miten sen viestit tulkitaan ja minkälaisia merkityksiä viesteille annetaan, on myös viestinnän kohdentaminen helpompaa. Myös välineen valinta ja viestintäteknologioiden kehittäminen onnistuvat paremmin, kun käytettävissä on tietoa henkilöstön toimintatavoista verkkoviestinnän vastaanottajina. Esimiesten viestintävalmiuksiin voidaan myös kiinnittää tarkempaa huomiota. Organisaation toimintaa voidaan tehostaa, kun toiminnan kannalta keskeiset ydinviestit läpäisevät koko henkilöstön. Strategian vieminen käytäntöön onnistuu helpommin, kun suora puheyhteys toimii ylimmästä johdosta kaikkiin alaisiin. Näin yhteisiä tulkintoja on helpompi tehdä ja saavuttaa siten, että viesti ei liiaksi muutu matkalla. Parhaimmillaan merkitys välitetään ja kerrotaan tarinan avulla, mutta jokainen organisaation jäsen myös muokkaa ja kirjoittaa omaa tarinaansa, niin organisatorisissa puitteissa kuin oman elämänsä päähenkilönäkin. Jos organisaatiossa ei ole keskustelua ja yhteisten merkitysten rakentamista mahdollistavaa kulttuuria, ei muutosviestintä useinkaan onnistu. Yksittäisenä muutosviestinä legitimaatioyritys jää yritykseksi. Johdon on hyvä tunnistaa, että vuorovaikutus ja moniäänisyyden salliva ilmapiiri mahdollistavat yhteisen muutosmatkan. Digitaalisen

viestinnän osapuolilla saattaa olla välillään fyysistä välimatkaa, mutta tästä huolimatta digitaalinen viestintä vaatii organisaatioissa vahvaa läsnäoloa myös johdolta.

Johdon näkökulmasta voidaan todeta, että hyödyntämällä enemmän ohjattua (guided) merkityksellistämistä, saadaan aikaan osallistavampaa viestintää ja siten motivoituneempia organisaation jäseniä. Yhteinen merkitystyö onkin mahdollista silloin, kun johtajan persoona näkyy, tilanne on huomioitu ja organisaatiolle sopivat foorumit ovat toiminnassa. Vaikka tilanteen ja kontekstin huomioimisesta on paljon teoreettisia havaintoja ja oppikirjojen ohjeita, eivät opit pääse konkreettisesti arkeen ennen kuin niihin ollaan valmiita sijoittamaan aikaa ja vaivannäköä. Käytännön työssä seuraajiin keskittyminen vaatii johdolta kuuntelemisen taitoa ja siihen varattua aikaa. Sisäistä luotaamistyötä on myös syytä tehdä, jotta tiedetään, mikä omaa väkeä milloinkin mietityttää. Johdon näkyminen omiensa joukossa on tässä ajassa korostuva vaatimus – itsensä on uskallettava asettaa alttiiksi ja osallistua keskusteluihin organisaatiosta, työstä ja joskus myös johdosta itsestään. Muutoksen johtamisen kannalta on tärkeää, että organisaatioissa tunnustetaan muutosnarratiivien vaihtelevuus. Muutoin saatetaan päätyä vahvistamaan vain yhtä narratiivia ja 'organisatorista totuutta', muiden tarinallisten kokemusten kustannuksella. Ylipäätään on tärkeää huomioida käytännön johtamistyössä se moninaisuus, jolla merkitystyötä tehdään. Konsultit tai johto eivät voi tuudittautua yhden todellisuuden ja 'oikean' tarinan /version levittämiseen, jollaisena 'strategian jalkauttaminen' usein koetaan. Ilosanoma ei leviä kulovalkean tavoin organisaatiossa, jos sen merkitys on päinvastainen tai ymmärretään täysin toisin. Ongelma on kaikkien tiedossa ja sen uusiutuminenkin on jo tunnustettu. Uusi johtajuus, muuttuvat organisaatiot ja digitalisoituva toimintaympäristö haastavat muutosjohtamisen tapoja ja tottumuksia. Silti uudenmuotoista muutosjohtamisen haastetta pyritään edelleen ratkaisemaan vanhoilla, pääosin toimimattomiksi havaituilla resepteillä.

Keskustelu siitä, miten 'muutosvastarinnan rikkominen, haastaminen tai oikaiseminen' onnistuu tai tulisi tehdä, on edelleen vahvasti vallalla. Yksisuuntaisuuden sijaan johtajuustilanteet ja muutos tulee nähdä jatkuvana neuvotteluna ja vuorovaikutuksena, jossa johtajuus muotoutuu päivittäin uudelleen ja tulee sellaisena myös arvioiduksi. Seuraajuus määrittää sen, millainen on hyvä organisaatio, työpaikka ja mikä on hyvää johtajuutta. Tästä esimerkkejä ovat työntekijälähettiläät ja kaikkien organisaatioiden jäsenten kasvavat mahdollisuudet viestiä työstään sosiaalisen median kautta. Myös kaikkien alojen kasvava paine liiketoiminnan avoimuudelle sekä sidosryhmien halukkuus olla dialogisesti mukana rakentamassa organisaation merkityksiä vahvistavat tätä kehityssuuntaa. Blogilla on tietyt edut muutosviestinnän foorumina. Ajasta ja paikasta riippumattomuus edesauttaa siinä, että jokainen alainen voi itse halutessaan sitoutua seuraajaksi.

Seuraajuuteen keskittymällä on myös mahdollista lähteä kehittämään seuraajuutta ja seuraajien kompetensseja – pelkän johtajuuden kehittämisen sijaan (Uhl-Bien ym. 2014). Näin organisaation toiminta on kauttaaltaan mahdollista rakentaa osallistavammaksi ja vaikuttaa siten myös organisaatiokulttuuriin. Käytännön työssä seuraajiin keskittyminen vaatii johdolta kuuntelemisen taitoa ja siihen varattua aikaa. Sisäistä luotaamistyötä on myös syytä tehdä, jotta tiedetään, mikä omaa väkeä milloinkin mietityttää. Johdon näkyminen omiensa joukossa on tässä ajassa korostuva vaatimus – itsensä on uskallettava asettaa alttiiksi ja osallistua keskusteluihin organisaatiosta, työstä ja joskus myös johdosta itsestään. Jokaisella seuraajalla on jonkinlainen tunneside omaan työhönsä, eikä muutos ole koskaan historiatonta. Jotta muutoksen legitimointi voisi onnistua, on johdon oltava tietoisia näistä tunteista ja aiemmista muutoshankkeista. Muutos on tyypillisesti sitä läpikäväälle yksilölle ja yhteisölle emotionaalinen kokemus. Tästä huomimatta muutoksia johdetaan usein hyvin rationaalisin keinoin ja argumentein. Jotta muutos onnistuisi, tarvitaan huomiota myös tunteita herättäviin näkökulmiin lisää. Tämän ajan johtajilta vaaditaan myös kykyä johtaa epävarmoissa tilanteissa ja silloin, kun selkeää kuvaa tulevasta ei vielä ole. Teknologiat, yhteiskunnan muutokset tai markkinat ympärillä voivat muuttua ennakoimattomilla tavoilla nopeasti. Siksi johdon pitää pysytä näyttämään suuntaa silloinkin, kun maali ei vielä ole tarkasti kenenkään tiedossa.

Kun johtajuus ymmärretään jatkuvana ja päivittäin uusia muotoja ottavana prosessina, voidaan johtajuuden kehittymistä ja kehittämistä ajatella myös uudesta näkökulmasta. Narratiivinen ymmärtäminen auttaa tunnistamaan ja tulkitsemaan, mitä organisaatioissa todella tapahtuu. Kun johtajuus nähdään kehkeytyvänä (emergent) prosessina, joka elää jatkuvassa kehityksen tilassa, voi johtaja kokeilla ja välillä erehtyäkin. Jatkuva parantaminen on hyvää johtajuutta, loppuun asti hiottujen prosessien ja järjestelmien sijaan. Vuorovaikutuksen tapoja on mahdollista muuttaa ja korjata toimintatapoja toisiksi nopeastikin. Tämä näkökulman muutos on armollisempi myös johdon toiminnan tarkastelussa: kaikkea ei tarvitse tehdä kerralla täydellisesti. Johtaja-alainen tai johtaja-seuraaja-suhteiden sijaan voitaisiinkin käyttää termiä *johtajuuskumppanuus* kuvaamaan sitä ihmistenvälistä toimintaa ja suhteiden rakentamista, jossa merkitykset syntyvät.

## 7.2 Tutkimusprosessin arviointi

Tässä luvussa arvioidaan toteutetun väitöstutkimuksen validiteettia, reliabiliteettia eli tulosten merkityksellisyyttä ja luotettavuutta, käytettyjen menetelmien soveltuvuutta ja rajoituksia. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä sekä mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

### 7.2.1 Validiteetti

Arvioitaessa tapaustutkimuksen validiteettia voidaan punnita, onko tutkitusta ilmiöstä saatu selvitettyä oleellista tietoa. Kysymisen arvoista saattaa olla myös se, onko ylipäättään tutkittu oikeaa ilmiötä. Tämän tutkimuksen tulosten raportointi on pyrkinyt avoimuuteen, informatiivisuuteen ja mahdollisimman tarkkaan yksityiskohtaisuuteen. Näin tutkimuksen lukijan on mahdollista seurata raportin avulla tutkimuksenteon eri vaiheita sekä niissä tehtyjä ontologisia, teoreettisia ja metodologisia perusteltuja valintoja. Tällä pyritään myös varmistamaan saatujen tulosten oikeellisuus ja tutkimuksen validiteetti. Myös tulosten merkityksellisyyttä ja yleistä relevanssia voidaan pohtia tässä arvioinnin vaiheessa. Aihe on ajankohtainen ja siksi merkittävä, sillä muutosjohtamisen ja merkityksellistämisen ymmärrystä tarvitaan organisatorisessa kontekstissa lisää. Tapaustutkimusta voidaan tehdä hyvin erilaisten aineistojen ja menetelmien avulla. Yhden casen tutkimusta on kritisoitu paljon johtuen siitä, että sen tulosten yleistettävyydestä ei aina olla yhtä mieltä. Ristiriita on kuitenkin havaittavissa: vaikka yhden casen menetelmää kritisoidaan paljon, suurin osa organisaatioteorian alueen tutkimuksista tarkastelee yhtä tai vain muutamaa casea. Tutkittavaa kohdeilmiötä (tai -organisaatiota) on mahdollista tarkastella erityisen läheltä, jolloin kaikki kerättävät havainnot saavat tärkeän painoarvon – haastatteluaineistoa on mahdollista täydentää esimerkiksi havainnoimalla ja sekundääristä dataa kuten organisaation omaa dokumentaatiota keräämällä. Metodologista triangulaatiota on mahdollista tarkkailla aineistonkeruun ja tutkimuksenteon monipuolisuuden kannalta.

### 7.2.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteettia arvioitaessa otetaan huomioon tulosten merkityksellisyyttä ja yleistä relevanssia. Reliabiliteetin yhteydessä arvioidaan toteutetun tutkimuksen ja sen tulosten luotettavuutta. Tulkinnallista tutkimusta voidaan menetelmällisesti kritisoida siitä, että sen metodologiset linjaukset eivät ole kovin tarkkoja. Ne viittaavat induktiiviseen tutkimusotteeseen, jossa edetään yksityiskohdista yleistykseen. Tavoitteena oli ensin tutkia ilmiötä ja sen sosiaalisen rakentumisen tilanteissa ja vasta sitten pyrkiä yleistämään kohti laajempia teoreettisia malleja.

Sosiaalisen konstruktionismin tutkimusotteessa ja luentatavassa keskiössä on tutkijan oma tulkinta aineistosta. Tästä syystä tutkimusaineiston toisenlaiselle luennalle ja tulkinnalle olisi yhtäläinen mahdollisuus, ja tulokset voisivat näyttäytyä silloin toisenlaisina. Jotta vuorovaikutusta ja suhdetta olisi ylipäättään mahdollista tutkia konstruktionistisesti, on ollut tarpeen rakentaa analyysimalli tämän tutkimuksen työkaluksi. Tämä tulkinnallinen ja tarinallinen väline tarkastelee sitä, miten muutos, johtajuus ja viestintä koetaan. Tämä on erityisen tärkeää tutkitun ilmiön kannalta, sillä organisaatiot toimivat yhteisten vuorovaikutussuhteiden ja tulkintoja tekevien verkostojen varassa.

Myös haastattelumenetelmän luotettavuutta voidaan arvioida. Teemahaastattelu sopi tämän tutkimuksen aineistonkeruun menetelmäksi, sillä metodologisesti se korostaa ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Oleellista oli löytää haastateltavilta mielipiteitä merkityksistä, eikä niinkään kyllä-ei-vastauksia. Teemahaastattelu sopi tämän tutkimuksen menetelmäksi, sillä tutkijan oli mahdollista ohjata haastattelua ilman, että olisi kontrolloinut sitä liikaa tai täysin. Koskinen, Alasuutari ja Peltonen painottavat (2005, 105) teemahaastattelua, joka on selkeästi käytetyin kvalitatiivinen aineiston keruun menetelmä yhteiskunta- ja liiketaloustieteissä. Haastattelumenetelmän rajoitteeksi voidaan arvioida, että sen avulla informantit eivät välttämättä ole avanneet koko kokemusmaailmaansa tutkijalle haastattelutilanteessa. Tutkijan rooli haastattelujenteon aikana on huomionarvoista ottaa mukaan tutkimuksen reliabiliteetin arviointiin. Tutkijan esittämät kysymykset ja niiden mahdollisesti johdatteleva rooli on pyritty ottamaan metodologisesti huomioon. Kun aineistosta rakennettiin analyysia tehtäessä narratiiveja, ei esimerkiksi haastattelukysymysten esittämisjärjestykseen ja haastattelun kronologiseen etenemiseen jääty kiinni liiallisesti. Oleellisempaa oli se, miten informanttien vapaa puhe muodosti tarinallisuutta ja sen vaihtelua.

Tutkijat tekevät haastattelutilanteesta helposti tulkintoja, joiden mukaan haastateltavat liittävät nimettyihin kokemuksiin vain yksittäisiä merkityksiä. Usein kuitenkin ihmiset kertovat eri tavoin samasta kokemuksesta esimerkiksi tutkijalle tai perheenjäsenille. Haastatteluvastauksia voidaankin käsitellä kahdella tavalla: joko suorana sisäänpääsynä 'kokemukseen' tai toisaalta aktiivisesti tuotettuina narratiiveina toiminnasta, joka vaatii analyysia (Hostein & Gubrium 1995.) Tämän tutkimuksen analyysi pyrki avaamaan organisaation jäsenten kokemuksia tapahtuneesta ja samalla rakentamaan niistä narratiiveja ja tutkijan tulkintoja. Narratiivinen analyysi pystyy menetelmän huomioimaan muutoksen jatkuvuuden ja luonteen 'pysyvänä olotilana'. Tarinan muotoon sanoitettu kokemus on jokaisella informatilla omansa, eikä menetelmä sellaisenaan pyri arvottamaan eri puhujien ääntä eri tavoin.

*Menetelmän rajoitukset.* Narratiivisessa tulkintatyössä on omat rajoitteensa. Tutkijan oma tulkinta haastatteluilla kerätystä tutkimusaineistosta johtaa ottamaan vapauksia. Joskus kokonaiskuvan hahmottaminen vaatii aukkojen täyttämistä ja toisaalta osan materiaalista pois jättämistä (Riesmann 2008). Muutosta ja sen merkityksellistämistä olisi mahdollista tutkia myös muilla menetelmillä. Haastattelujen sijaan voitaisiin harkita esimerkiksi organisaation jäsenten havainnointia aineistonkeruun menetelmäksi (Silverman 2010, 146). Valitun menetelmän tulee kuitenkin tukea tutkimustehtävää ja -tavoitetta. Tässä tutkimuksessa haastattelu aineistonkeruumenetelmänä ja haastatteluaineiston narratiivinen

analyysi sopivat asetettuihin tutkimuskysymyksiin parhaiten. Menetelmän rajoituksena voidaan pitää sitä, että haastattelut ovat tilanteina tietäntyyppistä sosiaalista vuorovaikutusta. Tästä syystä tutkija on saattanut saada tilanteesta vain tietyn ja rajatun käsityksen. On kuitenkin perusteltua väittää, että tämä ei ole suuri rajoite, sillä haastatteluaineistoista löytyi analyysivaiheessa yhteneväisyyttä, ja havainnot olivat keskenään johdonmukaisia.

Menetelmän rajoituksena voidaan pitää myös sitä, että tutkijan tekemä analyysi ei ole ainoa mahdollinen luenta aineistosta. Kuten Brown (1998, 40) toteaa, tutkijan tekemä narratiivien rakentaminen ei ole pelkästään asioiden ylös kirjaamista, vaan kekseliäs prosessi, jossa tutkimusmateriaalia muokataan uskottavaan muotoon. Kuten Pentland (1999) mainitsee, myös tutkijoiden tekemä teoretisointi on narratiivinen lopputulos. Myös Parker ja Burman (1993, 156) huomauttavat, että diskurssit eivät ole 'valmiina löydettäviksi', vaan ne nousevat aineistosta – niin tekstistä itsestään kuin sen luennastakin. Menetelmän rajoituksena voidaan pitää myös sitä, että tämäntyyppinen aineisto ei tarjoa mahdollisuuksia tutkia korrelaatiota narratiivien ja muutosprosessin lopputuloksen välillä (Dunford & Jones 2000, 1224.) Käytetyllä menetelmällä on mahdollista tutkia tiettyyn hetkeen ja tapahtumiin sidoksissa olevia tulkintoja (ks. Barry & Elmes 1997). Pitkittäistä aineistoa tarvittaisiin, jotta tähän monimutkaiseen asetelmaan päästäisiin tarkemmin kiinni (ks. esim. Palmer & Dunford 1996). On myös syytä muistaa, että kieli ja kielenkäyttö eivät koskaan ilmene tyhjiössä; siksi narratiivien vaikutukset riippuvat aina siitä, millaista vuorovaikutus on siihen asti ollut (Fairclough 1992.)

*Narratiivisen tutkimuksen kritiikki.* Arvioitaessa tutkimuksen reliabiliteettia voidaan esittää kritiikkiä myös narratiivista ja kerronnallista tutkimusta kohtaan. Tarinan tapahtumiin ja niiden kerrontaan liittyy Aaltosen ja Leimumäen mukaan (2011, 147) kulttuurisia konventioita, jotka toimivat myös tulkintojen teon apuna. Omasta elämästään kertovalla henkilöllä oletetaan olevan moraalinen velvollisuus kertoa siitä totuudenmukaisesti. Kokemukset eivät kuitenkaan koskaan ole sellaisenaan säilöttyinä muistiin eikä niitä siksi voida erottaa kerrottavaksi koherentteina kokonaisuuksina ajasta ja paikasta riippumatta. Emme kerro tietyistä tapahtumista tai kokemuksista aina samaa kertomusta, vaan ne muuttuvat ajassa erilaisiksi versioiksi (ks. esim. Hyvärinen 2008). Kertomus avaa aina kerrontatilanteessa – ja myös sen ehdoilla –kertojaan kiinnittyvän kokemuksen. Tavoitettavissa on tällöin senhetkinen tiedollinen ja totuudellinen ulottuvuus. Kokemus ei siirry kertomukseksi suoraan, eikä se ole tulkittavissa kertomuksesta sellaisenaan, vaan sekä kerronta että tulkinta edellyttävät monia valintoja. Tulkintaa monimutkaistaa se, että kertomuksella on samanaikaisesti monia funktioita. Sillä ilmaistaan, esitetään, kommunikoidaan asioita. Samaan aikaan kun asioista kerrotaan, myös koetaan asioita. Myös



kerrontatilanne vaikuttaa siihen, millaiseksi kertomus muodostuu. (Aaltonen & Leimumäki 2011, 147.)

Kuten Hyvärinen sanoo (2011, 115), kertomuksen analyysi ei ole yksittäinen malli tai metodi, eikä toisaalta myöskään impressionistista haastateltavan lausumien arviointia.

Haastattelukertomuksen tutkijan on ensisijaisen tärkeää tunnistaa kertomus ja kerronnallisuus aineistosta ja suhteuttaa analyysinsä juuri tähän kerronnallisuuteen. Jotta tämä onnistuu, on tutkijan hyvä tuntea erilaisia aineiston analysoinnin tapoja ja valita kulloinkin aineistoon sopiva analyysitapa.

*Vaihtoehtoiset menetelmät.* Vaihtoehtoisesti tämä tutkimus olisi voinut hyödyntää esimerkiksi luonnollisesti esiintyvää dataa (naturally occurring data). Sitä olisi myös ollut mahdollista hyödyntää juuri muutostilanteen tarkastelussa. Merkityksellistämisen tutkimukseen se ei kuitenkaan olisi todennäköisesti kyennyt avaamaan tarkoituksenmukaista kehystä. Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä sen sijaan olisi voinut tarjota tähän mahdollisuuden. Myös organisaation tuottaman materiaalin sisällyttäminen tutkimusaineistoon olisi ollut mahdollista. Toisaalta tähän tutkimukseen valituilla aineistonkeruun menetelmällä on saatu rikas aineisto, joka on sittemmin mahdollistanut juuri narratiivisen analyysin syvällisen toteuttamisen.

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä olisi myös ollut useita vaihtoehtoisia menetelmiä. Aineistoa olisi voitu tarkastella retorisen analyysin kautta, jolloin aineistosta olisi ollut mahdollista eritellä esimerkiksi puhujakategorioita ja niillä tehtyä oikeuttamista ja legitimointia muutospuheessa. Jos aineistoon olisi tehty diskurssianalyttistä tutkimusta, olisi aineistosta ollut mahdollista eritellä kriittisesti esimerkiksi erilaisia puhujapositioita ja nimeämiskäytäntöjä. Keskusteluanalyysi puolestaan olisi edellyttänyt ryhmähaastatteluja tai tutkijan (=haastattelija) äänen mukaan tuomisen analyysitilanteeseen. Myös puhtaasti lingvistinen analyysi olisi ollut mahdollinen, jolloin esimerkiksi funktionaalinen kielioppi olisi tarjonnut yhden vaihtoehdon analyysille muutospuheen toimijaroolien kautta. Haastatteluilla kerätty aineisto olisi mahdollistanut monet edellä luetelluista vaihtoehtoisista analyysitavoista. Nyt valitulla narratiivien analyysillä on saavutettu kattava kokonaiskuva muutoksen merkityksellistämisestä tutkitussa organisaatiossa. Vaikka aineisto käsittelee organisaation toimintaa yhtenäisenä merkityksellistämisen prosessina, on valitulla menetelmällä saatu nostettua myös yksilöllisiä ääniä esille. Tätä voidaan pitää rikastavana tekijänä aineiston analyysissa.

### 7.2.3 Tutkimuksen yleistettävyys

Tämä tutkimus rakentuu yhden tutkitun tapauksen eli casen ympärille. Case-tutkimuksen vahvuudeksi voidaan laskea se, että sen avulla tarkastellaan aiheeltaan relevanttia ilmiötä ja pyritään ymmärtämään sitä. Case-tutkimus mahdollistaa myös aiheen syvällisen tarkastelun. Tapaustutkimuksen eli casen haasteita tai mahdollisia puutteita on listattu kriitikoiden taholta useita, ja yhden niistä mukaan 'puhdas', kontekstista riippumaton tieto olisi parempaa kuin case-menetelmällä saatava tieto. (Gummesson 1993.) Voidaan kuitenkin ajatella, että yleisen ja teoreettisen tiedon lisäksi arvokasta on myös sellainen tieto, jota tämäkin case-tutkimus tuottaa: se on kontekstisidonnaista, konkreettista ja lisäksi myös käytännönläheistä. Case-tutkimuksen tieteellistä arvoa on kritisoitu juuri siksi, että yksittäistä tapausta ei voida yleistää. Toisaalta on kritisoitu case-tutkimuksen pyrkimystä vahvistaa ennalta tehtyjä olettamuksia todellisuudesta. Usein tilanne on kuitenkin juuri päinvastainen; tutkijan tekemä argumentointi korjaa ennakkoon tehtyjä olettamuksia tutkimuksen teon edetessä (Gummesson 1993.) Lukka ja Kasanen (1995) puhuvat 'konstektuaalisen yleistämisen retoriikasta', jolla samankaltaisessa ympäristössä tehtyjä havaintoja voidaan kuitenkin yleistää tilanteesta toiseen. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ei voida tehdä yleistyksiä kattavasti kaikesta muutosjohtamisesta, johtajuussuhteiden rakentumisesta ja niiden kontekstisidonnasista muodoista. Voidaan kuitenkin arvioida, että tulokset kertovat merkittävää tietoa muutoksen merkityksellistämisestä, ja tätä tietoa voidaan hyödyntää ja edelleen tutkia organisatorisissa tilanteissa ja ympäristöissä. Tulokset osittain haastavat muutosjohtamisesta tehtyä aiempaa tutkimusta, joka on tyypillisesti johtajakeskeisissä lähestymistavoissa nähnyt johdon toiminnan ensisijaisena. Näissä johtajakeskeisissä teoretisoinneissa alaiset ja seuraajat nähdään organisaatioissa staattisesti toimivana ja kokevana joukkona, jonka suhtautuminen muutokseen on tietynlaista. Muutosvastarinnan ja muutosagenttien käsitteet toimivat tästä hyvinä esimerkkeinä: tähänastisissa tutkimuksissa on useasti summattu, että alainen joko toteuttaa johdon toiveita tai toimii niitä vastaan. Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin vahvistavat sellaisia arkikokemuksia muutoksesta, joita lähes jokaisella on alaisena ja seuraajana. Suhtautuminen johtoon ja muutokseen vaihtelee tiheästi, toisin kuin valtaosa tutkimustuloksista antaa olettaa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella on entistä tärkeämpää ymmärtää suhteen monia ja jatkuvasti muuttuvia muotoja.

Tätä tutkimusta voidaan arvioida myös sen ontoogisista lähtökohdista. Burrell ja Morgan (1979) osoittavat erityisiä puutteita liittyen fenomenologisen tutkimuksen lähestymistapaan. Fenomenologinen tutkimus ei ole heidän mukaansa riittävän yksityiskohtaista siinä, mitä se pyrkii demonstroimaan. On epäselvää, pyrkiikö empiirinen tutkimustyö osoittamaan tietyn ontologisen näkökulman tai tietyn lähestymistavan paremmuuden epistemologiaan tai metodologiaan. Osa tehdyistä tutkimuksista pyrkii saavuttamaan kaikki nämä tavoitteet, joskin vain harvat ovat siinä Burrellin ja Morganin

mukaan onnistuneet. Tämän tutkimuksen kohdalla voidaan arvioida, että empiirinen tutkimustyö osoittaa juuri tulkinnallisen, konstruktionisen ja aineistolähtöisen tarkastelun sopivan vuorovaikutuksellisen johtajuussuhteen rakentumisen ja muutoksen merkityksellistämisen tarkasteluun. Vaikka työ on edennyt aineistolähtöisesti, on tutkimus kuitenkin edennyt johdonmukaisesti valittuun suuntaan.

#### 7.2.4 Aiheita jatkotutkimukselle

Tämän tutkimuksen pohjalta nousee esiin monia mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Tulevaisuudessa organisatorinen – ja miksei yhteiskunnallinenkin – muutos näyttäytyy jatkuvana tilana ja itsestään selvänä osana arkea ja työtä. Tähän asetelmaan relationaalisen johtajuuden tutkimus voi tarjota näkökulman siitä, miten johtajan ja seuraajien välinen suhde hahmottuu jatkuvien ja päällekkäisten muutosten tilanteessa. Näin tiettyjä seuraajuuden lopputuloksia voidaan tavoitella ja samalla edesauttaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat muutosprosessin onnistumiseen.

Erityisen kiinnostavaksi relationaalisen johtajuuden näkökulman tekee sen avaaminen teknologiavälitteisessä ja digitaalisessa ympäristössä. Jatkotutkimusaiheena tarpeellinen ja jatkuvasti ajankohtaistuva onkin digitaalinen johtajuus ja kokemus siitä organisaatioissa. Tästä johtajuussuhteen rakentumisesta tarvitaan lisää sisällöllistä analyysia, sekä johtajien että seuraajien näkökulmasta. Jatkotutkimuksen kannalta tärkeä näkökulma on myös sisäisen viestinnän ja erityisesti intranetien ja blogien tutkimus sellaisissa konteksteissa, joissa verkkokeskustelu aidosti on käynnissä. Tämän tutkimuksessa aineistossa virtuaalinen keskustelu oli hyvin vähäistä eikä siitä siksi löytynyt tutkimuksellisesti paljon ammennettavaa. Kirjalliset ja siksi dokumentoidut keskustelut olisivat kuitenkin tutkimusaineistona erityisen hedelmällisiä ja siksi jatkotutkimuksen arvoisia.

Merkityksellistämisen tarve ja osaaminen korostuvat, kun työn ja arkikokemusten ympäristö muuttuu entistä kompleksisemmaksi. Vaikka merkityksellistäminen on tällä hetkellä tutkimusalana erittäin suosittu, löytyy siitä edelleen uusia, vielä tutkimattomia näkökulmia. Tämän tutkimuksen pohjalta johtajuuden kontekstissa löytyi uusi ilmiö, yksilöiden ja seuraajien *liikkuva narratiivinen merkityksellistäminen*. Erityisen mielenkiintoista olisikin tarkastella tätä liikkuvaa ja erilaisia suhteita rakentavaa narratiivista merkityksellistämistä muissa konteksteissa. Erilaiset muutosprosessit, organisaatiot, toimialat tai organisatoriset tilanteet voitaisiin nähdä uudella tavalla nyt löydetyn liikkuvan ja narratiivisen merkityksellistämisen avulla.

Merkityksellistämisestä ammentavaa eri tutkimusalojen välistä keskustelua on melko vähän, huolimatta yhteisistä kiinnostuksen kohteista ja kysymyksistä (Maitlis & Christianson 2014, 59.) Näiden keskustelujen puutteen takia esiintyy sekaannusta sekä epäselvyyttä siitä, mihin merkityksellistämisen tutkimusta pitäisi suunnata. Tästä syystä merkityksellistämisen tutkimusalat eivät ole vielä loppuun ammennettuja, vaan poikkitieteellisiä avauksia tarvittaisiin sitä vastoin lisää.

Tutkimuksen avulla on mahdollista päästä muutoksen kokemukseen kiinni syvemmälle, kun organisaation seuraajille ja heidän kokemukselleen annetaan ääni. Muutosprosessien tutkiminen on ollut paljon kiinni prosessin ja – usein epäonnistuneen – muutoksen lopputuloksen tarkastelussa. Näihin keskittymällä tutkimus ja analyyttinen tarkastelu ovat ohittaneet arkisen tason, jolla mielipiteet ja kokemukset muodostuvat ja jolla myös tunnereaktiot koetaan. Vaikka monissa organisaatioissa muutoksen legitimitaatio on onnistuttu järkipäisesti ja jäsenten kesken hyväksyttävästikin selittämään, on muutosviestien vastaanotto ja sen tunnereaktiot usein silti ohitettu. On tärkeää tutkia – väheksynnän sijaan – sitä, miten puhe muutoksesta muodostuu tarinoiksi ja miten se rakentaa sitä maaperää, johon johdon muutospuhe lopulta myös resonoi. Massojen mielipiteenmuokkauksesta on perusteltua siirtyä ajattelemaan muutoksen johtamista yhteisenä merkityksellistämistyönä, jossa huomio kiinnittyy prosessin ja johtajan lisäksi myös seuraajaan ja tämän kokemukseen.

## LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Heikkilä, T.** 2003. Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Talentum. Jyväskylä.
- Aaltonen, T. & Leimumäki, A.** 2011. Kokemus ja kerronnallisuus – kaksi luentaa. Ruusuvuori & Nikander (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino.
- Abbot, H.** 2009. Narrativity. Teoksessa Hühn, Peter & Pier, John & Schmid, Wolf & Schönert, Jörg (toim.) Handbook on Narratology. Walter de Gruyter, Berlin. s. 309-328.
- Abell, E. & Simons, S.** 2000. How much can you bend before you break: An experience of using constructionist consulting as a tool for organizational learning in the corporate world. *European Journal of Work & Organizational Psychology* 9(2):159–175.
- Abolafia, M. Y.** 2010. Narrative construction as sensemaking: How a Central Bank thinks. *Organization Studies*, 31(3), 349–367.
- Abolafia, M. Y., & Kilduff, M.** 1988. Enacting market crisis: The social construction of a speculative bubble. *Administrative Science Quarterly*, 33(2), 177–193.
- Allport, G.** 1985. The historical background of social psychology. In G. Lindzey & E. Aronson (Toim.), *Handbook of social psychology*. 1–46. New York: Random House.
- Alvesson, M.** 1995. The meaning and meaninglessness of postmodernism: Some ironic remarks. *Organization Studies*, 15, 1047-1075.
- Alvesson, M., & Kärreman, D.** 2000. Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations* 53(9): 1125-49.
- Anand, N., & Peterson, R. A.** 2000. When market information constitutes fields: Sensemaking of markets in the commercial music industry. *Organization Science*, 11(3), 270–284.
- Ancona, D.** 2011. Sensemaking: Framing and acting in the unknown. In S. Snook, N. Nohria, & R. Khurana (Toim.), *The handbook for teaching leadership*, s. 3–19. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Aristoteles.** 1996. *Poetics*. London: Penguin Group.
- Avolio, B. J., Kahai, S. and Dodge G.E.** 2001. E-Leadership: Implications for Theory, Research and Practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.

**Bacharach, S. B.** 1989. Organizational theories: Some criteria for evaluation. *The Academy of Management Review*, 14(4), 496–515.

**Baker, S. D.** 2007. Followership: Theoretical foundation for a contemporary construct. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(1), 50–60.

**Balkundi, P. & Kilduff, M.** 2005. The ties that leads: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly* 16(6): 941–961.

**Balogun, J.** 2003. From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69–83.

**Balogun, J. & Johnson, G.** 2004. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.

**Balogun, J., & Johnson, G.** 2005. From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573–1601.

**Bann, S., & Bowlt, J. (Toim.).** 1973. *Russian formalism*. New York: Barnes & Noble.

**Barden, J.Q. & Mitchell, W.** 2007. Disentangling the influences of leaders' relational embeddedness on interorganizational exchange. *Academy of Management Journal* 50(6): 1440–1461.

**Barker, R. A.** 1997. How can we train leaders if we do not know what leadership is? *Human Relations* 50(4): 343–362.

**Barr, P. S.** 1998. Adapting to unfamiliar environmental events: A look at the evolution of interpretation and its role in strategic change. *Organization Science*, 9(6), 644–669.

**Barry, D. and Elmes, M.** 1997. 'Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse'. *Academy of Management Review*, 22(2).

**Bass, B. M.** 2008. *The Bass handbook of leadership* (4th ed.). New York: Free Press.

**Baxter, G.J. and Connolly, T.M.** 2013. The "state of art" of organisational blogging. *The Learning Organization*. Vol. 20 No 2, 2013, pp. 104–117.

**Bechky, B. A.** 2006. Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science*, 17(1), 3–21.

**Beck, T. E., & Plowman, D. A.** 2009. Experiencing rare and unusual events richly: The role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation. *Organization Science*, 20(5), 909–924.

**Bedeian, A. G., & Hunt, J. G.** (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 190–205.

**Bennett, J. B.** 1988. Power and influence as distinct personality traits: Development and validation of a psychometric measure. *Journal of Research in Personality*, 22, 361–394.

**Berger, P. L., & Luckmann, T.** 1967. *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Doubleday.

**Berti, M.** 2017. *Elgar Introduction to Organizational Discourse Analysis*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

**Billig, M.** 1987. *Arguing and Thinking: A Rhetorical Approach to Social Psychology*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.

**Binns, J.** 2008 The ethics of relational leading: Gender matters. *Gender, Work and Organization* 15(6): 600–620.

**Bligh, M.** 2011. Followership and follower-centered approaches. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage Handbook of Leadership* (pp. 425–436). London: Sage.

**Blumer, H.** 1969. *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

**Boje, D. M.** 1991. The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106–126.

**Boje, D. M.** 1995. Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-Land”. *Academy of Management Journal*, 38(4), 997–1035.

**Boje, D.M.** 1999. The storytelling organization: A study of storytelling in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*. 36, 106–126.

**Boje, D.M.** 2001. *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*, Sage, London.

**Boje, D. M., Oswick, C. and Ford, J. D.** 2004. Language and organization: the doing of discourse. *Academy of management Review*, 29, 571–577.

**Boje, D.M. & Rhodes, C.** 2005. The virtual leader construct: The mass mediatization and simulation of transformational leadership. *Leadership* 1(4): 407–428.

**Boyce, M. E.** 1995. Collective centring and collective sense-making in the stories and storytelling of one organization. *Organization Studies*, 16(1), 107–137.

- Bradbury, H. & Lichtenstein B.** 2000. Relationality in organizational research: Exploring the “space between,” *Organization Science* 11 (5), 551–564.
- Brown, A. D.** 2000. Making sense of inquiry sensemaking. *Journal of Management Studies*, 37(1), 45–75.
- Brown, A. D.** 2004. Authoritative sensemaking in a public inquiry report. *Organization Studies*, 25(1), 95–112.
- Brown, A. D., & Humphreys, M.** 2003. Epic and tragic tales: Making sense of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 121–144.
- Brown, A. D.** 1998. Narrative, Politics and Legitimacy in an IT Implimentation. *Journal of Management Studies*, 35: 35–58.
- Brown, A. D., & Jones, M.** 2000. Honourable members and dishonourable deeds: Sensemaking, impression management and legitimation in the ‘Arms to Iraq Affair’. *Human Relations*, 53(5), 655–689.
- Brown, A. D., Stacey, P., & Nandhakumar, J.** 2008. Making sense of sensemaking narratives. *Human Relations*, 61(8), 1035–1062.
- Burkitt, I.** 1991. *Social selves: Theories of the social formation of personality*. London: Sage.
- Burman, E. & Parker, I.** 1993. *Discourse Analytic Research: Repertoires and Readings of Texts in Action*. London: Routledge.
- Burns, J.M.** 1978. *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Denis J.-L., Langley, A. & Sergi, V.** 2012. Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals* 6(1): 211–83.
- Burrell, G. & Morgan, G.** 1979. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Ashgate Publishing, Aldershot.
- Campbell, S.M., Ward, A.J., Sonnenfeld J.A. & Agle B.R.** 2008. Relational ties that bind: Leader-follower relationship dimensions and charismatic attribution. *Leadership Quarterly* 19(5): 556–568.
- Carrol, B.** 2001. On the narrative connection. Teoksessa: van Peer, W. & Chatman S. *New Perspectives on Narrative Perspective*. SUNY Press.
- Carroll, B., Levy, L. & Richmond, D.** 2008. Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership* 4(4): 363–379.



**Carsten, M., Uhl-Bien, M., & Jaywickrema, A.** 2013. "Reversing the lens" in leadership research: Investigating follower role orientation and leadership outcomes. New Orleans, Louisiana: Presented at the Southern Management Association (SMA) Annual Meeting.

**Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., West, B. J., Patera, J. L., & McGregor, R.** 2010. Exploring social constructs of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 543–562.

**Casarez, V., Cripe, B., Sini, J. and Weckerle, P.** 2009. *Reshaping Your Business with Web 2.0: Using the New Collaborative Technologies to Lead Business Transformation*, McGraw-Hill, New York, NY.

**Chaleff, I.** 1995. *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco, CA: Barrett-Koehler Publishers, Inc.

**Chaleff, I.** 2003. *The courageous follower: Standing up to and for our leaders* (2nd ed.). San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

**Chaleff, I.** 2008. Creating new ways of following. In R. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Toim.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (pp. 67–87). San Francisco: Jossey-Bass.

**Charmaz, K.** 2000. 'Constructivists and objectivist grounded theory. Teoksessa: Denzin, N. & Lincoln, Y.S. (Toim.) *The Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage. 509-535.

**Chia, R.** 1995. From modern to postmodern organizational analysis. *Organization Studies*, 16, 579-604.

**Chin, J.L., Lott, B., Rice, J.K. & Sanchez-Hucles, J.** 2007. (toim.) *Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices*. Malden, MA: Blackwell Publishing.

**Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E.** 2009. Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5), 846–860.

**Christianson, M. K.** 2014. *Making sense again: Updating around an unexpected event*. Working paper, University of Toronto.

**Clandinin, J. D. & Connelly, M. F.** 2002. *Narrative inquiry: experience and story in qualitative research*. San Francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.

**Clark, E., & Geppert, M.** 2011. Subsidiary integration as identity construction and institution building: A political sensemaking approach. *Journal of Management Studies*, 48(2), 395–416.

**Cluley, R.** 2008. The psychoanalytic relationship between leaders and followers. *Leadership* 4(2): 201–212.

**Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J.P.** 1972. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 17, 1–25

**Collinson, D.** 2005. Dialectics of leadership. *Human Relations* 58(11): 1419–1442.

**Collinson, D.** 2006. Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 179–189.

**Colville, I., Hennestad, B., & Thoner, K.** 2013. Organizing, changing and learning: A sensemaking perspective on an ongoing ‘soap story’. *Management Learning*. Advance online publication.  
<http://mlq.sagepub.com/content/early/2013/02/07/1350507612473710.abstract>

**Cooper, R., & Burrell, G.** 1988. Modernism, postmodernism, and organizational analysis: An introduction. *Organization Studies*, 9, 91–112.

**Cooren, F.** 2004. The communicative achievement of collective minding: Analysis of boarding meeting excerpts. *Management Communication Quarterly*, 17(4), 517–551.

**Corley, K. G., & Gioia, D. A.** 2004. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208.

**Cornelissen, J.** 2005. Beyond compare: Metaphor in organization theory. *Academy of Management Review*, 30(4), 751–764.

**Cornelissen, J. P., Oswick, C., Christensen, L. T., & Phillips, N.** 2008. Metaphor in organizational research: Context, modalities and implications for research— introduction. *Organization Studies*, 29(1), 7–22.

**Cornelissen, J. P., & Clarke, J. S.** 2010. Imagining and rationalizing opportunities: Inductive reasoning and the creation and justification of new ventures. *Academy of Management Review*, 35(4), 539–557.

**Cornelissen, J.** 2012. Sensemaking under pressure: The influence of professional roles and social accountability on the creation of sense. *Organization Science*, 23(1), 118–137.

**Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, M.** 2010. Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 77–86.

**Cunliffe, A.L.** 2001. Managers as practical authors: Reconstructing our understanding of management practice. *Journal of Management Studies* 38(3): 351–371.

**Cunliffe, A.L.** 2009. The philosopher leader: On relationalism, ethics and reflexivity – A critical perspective to teaching leadership. *Management Learning* 40(1): 87–101.

- Cunliffe, A.L.** 2010. Crafting qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. *Organizational Research Methods*. 14(4), 647-673.
- Cunliffe, A & Coupland, C.** 2011. From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations*. 65(1) 63–88.
- Cunliffe, A. & Eriksen, M.** 2011. Relational leadership. *Human Relations*. 64(11) 1425 –1449
- Currie, G., & Brown, A. D.** 2003. A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital. *Human Relations*, 56(5), 563–586.
- Czarniawska, B.** 1997. *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. London. University of Chicago Press.
- Czarniawska, B.** 1998. *Narrative approach to organization studies*. Thousand Oaks. SAGE.
- Czarniawska, B.** 2004. *Narratives in social science research*. London.
- Czarniawska B.** 2006. A golden braid: Allport, Goffman, Weick. *Organization Studies* 27(11): 1661–1674.
- Dachler, P. & Hosking, D.** 1995. The primacy of relation in socially constructing organizational realities. *Management and organization: Relational Perspective*. Ashgate/Avebury.
- Dachler, H. P.** 1992. Management and leadership as relational phenomena. Teoksessa: Cranach, M.v., Doise, W., & Mugny, G. (toim.) *Social representations and social bases of knowledge*, Hogrefe and Huber, Lewiston, NY. 169–178.
- Daft, R. L., & Weick, K. E.** 1984. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.
- Deetz, S.** 1992. *Democracy in an Age of Corporate Colonization: Developments in Communication and the Politics of Everyday Life*. Albany: State University of New York.
- Demers, C.** 2007. *Organizational change theories. A Synthesis*. Sage.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Cazale, L.** 1996. Leadership and strategic change under ambiguity. *Organization Studies*, 17(4), 673–699.
- DeRue, S., & Ashford, S.** 2010. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647.
- Dewey, J.** 1922. *Human nature and conduct*. Mineola, NY: Dover.

- Donnellon, A., Gray, B., & Bougon, M. G.** 1986. Communication, meaning, and organized action. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 43–55.
- Drath, W.** 2001. *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. Jossey-Bass and Center for Creative Leadership, San Francisco.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K.** 1999. Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24, 286–307.
- Dunford R. & Jones, D.** 2000. Narrative in Strategic Change. *Human Relations*. 2000. 53(9), 1207–1226.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M.** 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554.
- Dvir, T., & Shamir, B.** 2003. Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 327–344.
- Edvardsson, B., Enquist B & Hay, M.** 2006. Values-based service brands: narratives from IKEA, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 16 Issue: 3, pp.230-246.
- Efimova, L.** 2004. Discovering the iceberg of knowledge work: a weblog case. *Proceedings of the Fifth European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities (OKLC)*, April 2-3, 2004, 1-16.
- Efimova, L., de Moor, A.** 2005. Beyond personal web publishing: an exploratory study of conversational blogging practices, *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-38)*, 3-6 January.
- Eisenhardt, K.M.** 1991. Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic, *Academy of Management Review*, Vol. 16, 620-7.
- Elsbach, K. D., Barr, P. S., & Hargadon, A. B.** 2005. Identifying situated cognition in organizations. *Organization Science*, 16(4), 422–433.
- Elving, W. J.L.** 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications*. 10(2), 129-138.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E.** 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eriksson, P.& Kovalainen A.** 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.

**Eskola, J. & Suoranta, J.** 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino

**Fairclough, N.** 1992. Discourse and social change. London. Polity Press.

**Fairhurst, G., & Antonakis, J.** 2012. Dialogue: A research agenda for relational leadership. In M. Uhl-Bien, & S. Ospina (Toim.), Advancing relational leadership research. A Dialogue Among Perspectives (433–459). Charlotte, NC: Information Age Publishers.

**Fairhurst, G.T.** 2007 Discursive leadership: In Conversation with Leadership Psychology. Thousand Oaks, CA: SAGE.

**Fairhurst, G.T. & Grant, D.** 2010. The social construction of leadership. A sailing guide. Management Communication Quarterly, 24(2), 171-210.

**Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M.** 2012. Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. The Leadership Quarterly, 23(6), 1043–1062.

**Fletcher, J.K.** 2001. Disappearing Acts: Gender, Power, and Relational Practice at Work. Cambridge, MA: MIT Press.

**Fletcher, J.K. & Kaeufer, K.** 2003. Shared leadership: Paradox and possibility. In: Pearce C and Conger J (eds) Shared Leadership: Current Thinking, Future Trends. London: SAGE, 21–47.

**Flyvbjerg, B.** 2006. Five Misunderstandings About Case-Study Research. Qualitative Inquiry 12(2), 219–245.

**Ford, J.** 2006. Discourses of leadership: Gender, identity and contradiction in a UK public sector. Leadership 2(1): 77–99.

**Gabriel, Y.** 2000. Storytelling in Organizations, Oxford University Press, Oxford.

**Gabriel, Y.** 2004. “Narratives, stories and texts”, Teoksessa: Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. & Putnam, L. (Toim.), The SAGE Handbook of Organizational Discourse, Sage, London, 61–77.

**Garfinkel, H.** 1967. Studies in ethnomethodology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

**Genette, G.** 1978 / 1980. Narrative Discourse. An Essay in Method.

**Gephart, R. P.** 1993. The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. Academy of Management Journal, 36(6), 1465–1514.

**Gephart, R. P. Jr, Steier, L., & Lawrence, T.** 1990. Cultural rationalities in crisis sensemaking: A study of a public inquiry into a major industrial accident. *Industrial Crisis Quarterly*, 4(1), 27–48.

**Gephart, R. P., Topal, C., & Zhang, Z.** 2010. Future-oriented sensemaking: Temporalities and institutional legitimation. Teoksessa T. Hernes & S. Maitlis (Toim.), *Process, sensemaking, and organizing* (275–312). Oxford: Oxford University Press.

**Gergen, K.** 1999. *An invitation to social construction*. London: Sage.

**Gill, R.** 2006. *Theory and Practice of Leadership*.

**Gioia, D. A., & Chittipeddi, K.** 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448.

**Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K.** 1994. Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5(3), 363–383.

**Gioia, D. A., & Thomas, J. B.** 1996. Institutional identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403.

**Gioia, D. A., Corley, K. G., & Fabbri, T.** 2002. Revising the past (while thinking in the future perfect tense). *Journal of Organizational Change Management*, 15(6), 622–634.

**Gioia, D. A.** 2006. On Weick: An appreciation. *Organization Studies*, 27(11), 1709–1721.

**Glaser, B. & Strauss, A.** 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL: Aldine Publishing Co.

**Goffman, E.** 1959. *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday Anchor.

**Graen, G.** 2006. Post Simon, March, Weick, and Graen: New leadership sharing as a key to understanding organizations. In: Graen G and Graen AJ (eds) *Sharing Network Leadership*, vol. 4. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 269–279.

**Graen, G. B., & Uhl-Bien, M.** 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.

**Grant, D., & Osrick, C.** 1996. *Metaphor and organizations*. London: Sage Publications.

**Gray, B., Bougon, M. G. & Donnellon, A.** 1985. Organizations as constructions and deconstructions of meaning. *Journal of Management*, 11, 83–98.

- Grint, K.** 2000. *The Arts of Leadership*. Oxford University Press.
- Grudin, J.** 2006. Enterprise knowledge management and emerging technologies. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1-10.
- Gummesson, E.** 1993. *Case Study Research in Management: Methods for Generating Qualitative Data*. Stockholm University, Department of Business Administration.
- Haas, M. R.** 2006. Knowledge gathering, team capabilities, and project performance in challenging work environments. *Management Science*, 52(8), 1170–1184.
- Hansen, H., Ropo, A. & Sauer, E.** 2007. Aesthetic leadership. *Leadership Quarterly* 18(6): 544–560.
- Hatch, M. J.** 1999. Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies*, 20(1), 75–100.
- Hatch, M. J.** 1994. Narrative and rhetorical style in the discourses of organization theory. Paper presented at the Academy of Management Annual Meetings, in the symposium “Rhetoric, narrative, text: Telling organizational tales”.
- Helms Mills, J.** 2003. *Making sense of organizational change*. London: Routledge.
- Helms Mills, J., Weatherbee, T. G. & Colwell, S. R.** 2006. Ethnostatistics and sensemaking: Making sense of university and business school accreditation and rankings. *Organizational Research Methods*, 9(4), 491–515.
- Hernes, T. & Maitlis, S.** (toim.) 2010a. *Process, sensemaking, and organizing*. Oxford: Oxford University Press.
- Hernes, T. & Maitlis, S.** 2010b. Process, sensemaking, and organizing: An introduction. In T. Hernes & S. Maitlis (toim.), *Process, sensemaking and organizing* (27–37). Oxford: Oxford University Press.
- Hill, R. C. & Levenhagen, M.** 1995. Metaphors and mental models: Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, 21(6), 1057–1074.
- Hindmarsh, J. & Pilnick, A.** 2007. Knowing bodies at work: Embodiment and ephemeral teamwork in anaesthesia. *Organization Studies*, 28(9), 1395–1416.
- Hollander, E. P.** 1993. Legitimacy, power, and influence: A perspective on relational features of leadership. In M. Chemers, & R. Ayman (Toim.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (29–47). San Diego: Academic Press.
- Holstein, J. & Gubrium, J.** 1995. *The Active Interview*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

**Holt, R., & Cornelissen, J.** 2014. Sensemaking revisited. *Management Learning*. 45(5): 525-539.

**Hosking, D.M.** 1988. Organizing, leadership and skilful process. *Journal of Management Studies* 25(2): 148–166.

**Hosking, D.M.** 1991. Chief executive's organizing processes and skill. *European Review of Applied Psychology* 41(2): 95–106.

**Hosking, D.M.** 1995. Constructing power: Entitative and relational approaches. In: Hosking D., Dachler, H. & Gergen, K. (Toim.) *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism*. Aldershot: Avebury Press, 51–71.

**Hosking, D., Dachler H. & Gergen K.** 1995. *Management and organization: Relational alternatives to individualism*, Avebury, Brookfield.

**Hosking, D. & Morley, I.** 1988. The skills of leadership. In: Hunt, J. Baliga, R. Dachler, P. & Schriesheim, C. (Toim.) *Emerging Leadership Vistas*. Lexington, MA: Arlington Heights, 89–106.

**Hosking, D. M.** 2007. Not leaders, not followers: A Postmodern discourse of leadership process. Teoksessa Shamir ym. (Toim.) 2007. *Follower-centered perspectives on leadership: A Tribute to the memory of James R. Meindl*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.

**Howard-Grenville, J., Metzger, M. L. & Meyer, A. D.** 2013. Rekindling the flame: Processes of identity resurrection. *Academy of Management Journal*, 56(1), 113–136.

**Howell, J., & Mendez, M.** 2008. Three perspectives on followership. In R. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Toim.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (25–40). San Francisco: Jossey-Bass.

**Huber, G. P., & Daft, R. L.** 2001. The information environments of organizations. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 130–164). Newbury Park, CA: Sage Publications.

**Humphreys, M. & Brown, A. D.** 2002. Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23(3), 421–447.

**Hunt, J. & Dodge G. E.** 2000. Leadership déjà vu all over again. *The Leadership Quarterly. Review of Leadership*. 11 (4), 435–458.

**Hyvärinen, M.** 2008. "Life as Narrative". Revisited. *Partial Answers* 6:2, 261-277.



- Ibarra, H. & Andrews, S. B.** 1993. Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 277–303.
- Isaacs, W.N.** 1993. Taking flight: dialogue, collective thinking, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), pp. 24–39
- James, W.** 1890. *The principles of psychology*. New York: Dover.
- Jameson, D.** 2000. Telling the Investment Story: A Narrative Analysis of Shareholder Reports. *International Journal of Business Communication*. 37(1): 7-38.
- Jensen, T. B., Kjaergaard, A. & Svejvig, P.** 2009. Using institutional theory with sensemaking theory: A case study of information system implementation in healthcare. *Journal of Information Technology*, 24, 343–353.
- Kaiser, S., Muller-Seitz, G., Pereira Lopes, M. & Pina e Cunha, M.** 2007. Weblog-technology as a trigger to elicit passion for knowledge. *Organization*, 14(3), pp. 391–412.
- Kaiser, S. & Muller-Seitz, G.** 2009. Acknowledging the innate impact of an information technology for engaging people in knowledge work: the case of weblog technology. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 6(1), 4-21.
- Kaplan, S.** 2008. Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science*, 19(5), 729–752.
- Kaplan, S. & Orlikowski, W. J.** 2013. Temporal work in strategy making. *Organization Science*, 24(4), 965–995.
- Kellerman, B.** 2008. *Followership: How followers are creating change and changing leaders*. Boston: Harvard Business Press.
- Kelley, R. E.** 1988. In praise of followers. *Harvard Business Review*, 66(6), 141–148.
- Kelley, R. E.** 1992. *The power of followership*. New York: Doubleday Business.
- Kelley, R. E.** 2008. Rethinking followership. In R. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations* (5–16). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kelly, C., & Zak, M.** 1999. Narrativity and professional communication: Folktales and community meaning. *Journal of Business and Technical Communication*, 13, 297-317.
- Kiesler, S. & Sproull, L.** 1982. Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 548–570.

- Klein, G., Moon, B. & Hoffman, R. R.** 2006. Making sense of sensemaking 1: Alternative perspectives. *IEEE Intelligent Systems*, 21(4), 70–73.
- Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T.** 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus Kirjapaino. Vastapaino. Tampere
- Kosonen, M., Henttonen, K. and Ellonen, H.K.** 2007. Weblogs and internal communication in a corporate environment: a case from the ICT industry. *International Journal of Knowledge and Learning*, 3(4/5), 437-49.
- Kostiainen, E.** 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. *Studies in humanities* 1. Jyväskylän yliopisto.
- Kotter, J.** 1995. *Leading Change*, Harvard Business School, Boston, MA.
- Kyriakidou, O.** 2011. Relational perspectives on the construction of meaning: A network model of change interpretation. *Journal of Organizational Change Management*. 24(5) pp. 572–592.
- Ladkin, D.** 2010. *Rethinking leadership. A new look at old leadership questions*. Cheltenham. Edward Elgar Publishing.
- Lakoff, G. & Johnson, M.** 1980. *Metaphors We Live By*. London: The University of Chicago press.
- Lamb, R. & Davidson, E.** 2005. Understanding Intranets in the Context of End-User Computing. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 36(1).
- Lawler, J.** 2005. The essence of leadership? Existentialism and leadership. *Leadership* 1(2): 215–231.
- Lawrence, T. & Maitlis, S.** 2014. The disruption of accounts: Sensebreaking in organizations. Working paper, Simon Fraser University.
- Layder, D.** 1994. *Understanding social theory*. London: Sage.
- Lee, H.H., Park, S.R. and Hwang, T.** 2008. Corporate-level blogs of the Fortune 500 companies: an empirical investigation of content and design. *International Journal of Information Technology and Management*, 7(2), 134–48.
- Le Guin, U.** 1989. *Dancing at the end of the world: Thoughts on words, women, places*. New York. Harper & Row.
- Lemon, L., & Reis, M.** (Kään.). 1965. *Russian formalist criticism: Four essays*. Lincoln, NB: University of Nebraska Press.

- Lipman-Blumen, J.** 1996. *Connective leadership: Managing in a changing world*, Oxford University Press, New York.
- Lipman-Blumen, J.** 2005. Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36, 29–36.
- Liu, F. & Maitlis, S.** 2014. Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. *Journal of Management Studies*, 51(2), 202–234.
- Lodge, D.** 1990. Narration with words. In H. Barlow, C. Blakemore & M. Weston-Smith (Toim.) *Images and understanding*. Cambridge, UL: Cambridge University Press.
- Louis, M. R.** 1980. Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226–251.
- Lukka, K. & Kasanen, E.** 1995. The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. 8(5), pp.71-90.
- Lüscher, L. S. & Lewis, M. W.** 2008. Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.
- Maccoby, M.** 2004. The power of transference. *Harvard Business Review* 82(9): 76–85.
- Maitlis, S.** 2005. The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48, 21–49.
- Maitlis, S. & Christianson, M.** 2014. Sensemaking in Organizations:, *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
- Maitlis, S. & Lawrence, T. B.** 2007. Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57–84.
- Maitlis, S., Vogus, T. J., & Lawrence, T. B.** 2013. Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222 – 247.
- Manning, S.** 2010. The strategic formation of project networks: A relational practice perspective. *Human Relations* 63(4): 551–573.
- Mantere, S., Sillince J.A.A., Härmäläinen, V.** 2007. Music as a metaphor for organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 I(3), 447 – 459.
- Mantere, S., Schildt, H. A., & Sillince, J. A. A.** 2012. Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal*, 55(1), 172–196.

**Matejka, L., & Pomorska, K. (Toim.).** 1971. Readings in Russian poetics: Formalist and structuralist views. Cambridge, MA: MIT Press.

**McAfee, A.** 2009. Enterprise 2.0: New Collaborative Tools for Your Organization's Toughest Challenges, Harvard Business Press, Boston, MA.

**McCloskey, D. N.** 1990. If you're so smart - the narrative of economic expertise. Chicago and London: The University of Chicago Press.

**Meindl, J. R.** 1995. The romance of leadership as a follower-centric theory: a social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 329–341.

**Meyer, A. D.** 1982. Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515–537.

**Meyer, A., Frost, P. J., & Weick, K. E.** 1998. The Organization Science Jazz Festival: Improvisation as a metaphor for organizing. *Organization Science*, 9(5), 540–542.

**Mintzberg, H. & Westley, F.** 1992. Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13: 39-59.

**Mitchell, W. J. T.** 1981. On Narrative. University of Chicago Press.

**Monin, P., Noorderhaven, N., Vaara, E., & Kroon, D.** 2013. Giving sense to and making sense of justice in postmerger integration. *Academy of Management Journal*, 56(1), 256–284.

**Morgan, G.** 1998. Images of Organization. SAGE Thousand Oaks. London.

**Mossholder, K.W., Richardson, H.A. and Settoon, R.P.** 2011. Human resource systems and helping in organizations: a relational perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 36(1), 33-52.

**Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A.** 2007. The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 50(4), 821–847.

**Nardi, B.A., Schiano, D.J., Gumbrecht, M. & Swartz, L.** 2004. Why we blog, *Communication of the ACM*, 47(12), 41–6.

**Ness, H.** 2009. Governance, negotiations, and alliance dynamics: Explaining the evolution of relational practice. *Journal of Management Studies* 46(3): 451–480.

**Nicholson, L., & Anderson, A. R.** 2005. News and nuances of the entrepreneurial myth and metaphor: Linguistic games in entrepreneurial sense-making and sense-giving. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 153–172.

- Obstfeld, D.** 2004. Saying more and less of what we know: The social processes of knowledge creation, innovation and agency. Unpublished manuscript, University of California-Irvine, Irvine, CA.
- O'Connor, E.S.** 1995. Paradoxes of participation: Textual analysis and organizational change. *Organization Studies* 16, 769–803.
- Oswick, C., Anthony, P., Keenoy, T. and Mangham, I.L.** (2000), A dialogic analysis of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 37(6), 887-901.
- Orton, J. D.** 2000. Enactment, sensemaking and decision making: Redesign processes in the 1976 reorganization of US intelligence. *Journal of Management Studies*, 37(2), 213–234.
- Palmer, I. & Dunford, R.** 1996. Reframing and organizational action: the unexplored link. *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), pp.12-25.
- Patriotta, G.** 2003. Sensemaking on the shop floor: Narratives of knowledge in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(2), 349–375.
- Pearce, C.L. & Conger, J.A.** (Eds). 2003. Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. London: Sage.
- Pentland, B.T.** 1999. Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of Management Review*. 24, 711–24.
- Polanyi, M.** 1967. Sense-giving and sense-reading. *Philosophy*, 42(162), 301–325.
- Polkinghorne, D. E.** 1988. Narrative knowing and the human sciences. Albany, NY: State University of New York.
- Polkinhorne, D.** 1995, Narrative configuration in qualitative analysis. In Hatch, J.& Wisniewski (Toim.): Life history and narrative. London. Falmer Press. 5–23.
- Porac, J., Thomas, H., & Baden-Fuller, C.** 1989. Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4), 397–416.
- Pratt, M. G.** 2000. The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456–493.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B.** 2006. Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235–262.

- Rafaeli, A., Ravid, S., & Cheshin, A.** 2009. Sensemaking in virtual teams: The impact of emotions and support tools on team mental models and team performance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24, 151 – 182.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A.** 2004. Dimension of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly* 15, 329–354.
- Ran, B., & Golden, T. J.** 2011. Who are we? The social construction of organizational identity through sense-exchanging. *Administration & Society*, 43(4), 417–445.
- Ravasi, D., & Schultz, M.** 2006. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458.
- Ravasi, D., & Turati, C.** 2005. Exploring entrepreneurial learning: A comparative study of technology development projects. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 137–164.
- Rayport, J. F., Sviokla, J. J.** 1995. Exploiting the Virtual Value Chain. *Harvard Business Review*, 73, 75–85.
- Rerup, C., & Feldman, M. S.** 2011. Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal*, 54(3), 577–610.
- Riessman, C. K.** 1993. *Narrative analysis*. Newbury Park, CA, Sage.
- Riessman, C. K.** 2008. *Narrative methods for the human sciences*. LA. Sage Publications.
- Riessman, C. K. & Speedy, J.** 2007. Narrative enquiry in the psychotherapy profession. Teoksessa Clandinin, D. J. (toim.) *Handbook of narrative inquiry : Mapping methodology*. Thousand Oaks, CA : Sage. Ss. 426-456.
- Rimmon-Kenan, S.** 2002. *Narrative Fiction: Contemporary Poetics*. Routledge.
- Roll, M.** 2004. Distributed KM – improving knowledge workers’ productivity and organizational knowledge sharing with web log-based personal publishing. Paper presented at BlogTalk 2.0, “The European Conference on Weblogs”, Vienna, July 5–6.
- Rost, J.C.** 1993. *Leadership for the Twenty First Century*. Westport, CT: Praeger Publishing.
- Rouleau, L.** 2005. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413–1441.
- Rouleau, L., & Balogun, J.** 2011. Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983.

**Rudolph, J. W., Morrison, J. B., & Carroll, J. S.** 2009. The dynamics of action-oriented problem solving: Linking interpretation and choice. *Academy of Management Review*, 34(4), 733–756.

**Salancik, G. R.** 1977. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G. R. Salancik (toim.) *New directions in organizational behavior* (1–54). Chicago, IL: St Clair Press.

**Schedlitzki, D. & Edwards, G.** 2014. *Studying Leadership. Traditional and Critical Approaches*. Sage.

**Schein, E.H.** 1993. On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40-51.

**Schmidt, K.** 1991. Cooperative work: a conceptual framework. in Rasmussen, J., Brehmer, B. & Leplat, J. (toim.) *Distributed Decision Making: Cognitive Models for Cooperative Work*. Wiley, Chicester, 75–110.

**Schutz, A.** 1967. *The phenomenology of the social world*. Chicago, IL: Northwestern University Press.

**Schultz, M., & Hernes, T.** 2013. A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24(1), 1–21.

**Shamir, B.** 2007a. Strategic leadership as management of meanings. In R. Hooijberg, J. G. J. Hunt, J. Antonakis, K. B. Boal, & N. Lane (Eds.), *Being there even when you are not* (monographs in leadership and management (Vol. 4, 105–125). Emerald Group Publishing Limited.

**Shamir, B.** 2007b. From passive recipients to active co-producers: Followers' roles in the leadership process. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl* (pp. ix–xxxix). Charlotte, NC: Information Age Publishers.

**Shotter, J.** 2010. *Perplexity: Preparing for the happenings of change*. Teoksessa: Lowe, S. (toim.) *Managing in Changing Times: A Guide for the Perplexed Manager*. Los Angeles, CA: Response Books, 135–176.

**Snow, D. A., & Anderson, L.** 1987. Identity work among the homeless: The verbal construction and avowal of personal identities. *American Journal of Sociology*, 96(6), 1336–1371.

**Silverman, D.** 1970. *The theory of organisations: a sociological framework*. Heinemann Educational.

**Silverman, D.** 2010. *Interpreting qualitative data*. Third Edition. SAGE. London.

- Sinclair, A.** 2005. Body possibilities in leadership. *Leadership* 1(1): 387–406.
- Siggelkow, N.** 2007. Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50, No. 1, 20–24.
- Smircich, L., & Morgan, G.** 1982. Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273.
- Sonenshein, S.** 2006. Crafting social issues at work. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1158–1172.
- Sonenshein, S.** 2007. The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *Academy of Management Review*, 32(4), 1022–1040.
- Sonenshein, S.** 2009. Emergence of ethical issues during strategic change implementation. *Organization Science*, 20(1), 223–239.
- Sonenshein, S.** 2010. We're changing or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477–512.
- Sparrowe, R.T.** 2005. Authentic leadership and the narrative self. *Leadership Quarterly* 16(3): 419–439.
- Starbuck, W. H., & Milliken, F. J.** 1988. Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense. In D. C. Hambrick (Ed.), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers* (35–65). Greenwich, CT: JAI Press.
- Stensaker, I., & Falkenberg, J.** 2007. Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60(1), 137–177.
- Sutcliffe, K. M.** 2000. Organizational environments and organizational information processing. Jablin, F. M. & Putnam, L.L., eds. *The New Handbook of Organizational Communication*. Sage, Thousand Oaks, CA, 197–230.
- Sutcliffe, K. M.** 2013. Sensemaking. In M. Augier & D. Teece (toim.), *The Palgrave encyclopedia of strategic management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. Advance online publication.  
<http://www.palgraveconnect.com/esm/doi/10.1057/9781137294678.0623>
- Swidler, A.** 1986. Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, 51, 273–286.



- Syed, J. & Ozbilgin, M.** 2009. A relational framework for international transfer of diversity management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435–2453.
- Sy, T.** 2010. What do you think of followers? Examining the content, structure, and consequences of implicit followership theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 73–84.
- Taylor, J. R., & Robichaud, D.** 2004. Finding the organization in the communication: Discourse as action and sensemaking. *Organization*, 11(3), 395–413.
- Taylor, J. R. & Van Every, E. J.** 2000. *The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface*. Erlbaum, Mahwah, NJ.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D.** 2001. Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *The Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974–983.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A.** 1993. Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239–270.
- Thomas, J. B., Sussman, S. W., & Henderson, J. C.** 2001. Understanding “strategic learning”: Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking. *Organization Science*, 12(3), 331–345.
- Thurlow, A. & Helms Mills, J.** 2009. Change, talk and sensemaking. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 459 – 479
- Townsend, P. L., & Gebhardt, J. E.** 1997. *Five-star leadership: The art and strategy of creating leaders at every level*. New York: Wiley.
- Tsoukas, H., & Chia, R.** 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5): 567-582.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A.** 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.
- Uhl-Bien M, Riggio E. R., Lowe B. K. & Carsten K. M.** 2014. Followership theory: A Review and research agenda. *The Leadership Quarterly* 25 83–104.
- Uhl-Bien, M., & Ospina, S.** 2012. Paradigm interplay in relational leadership: A way forward. In M. Uhl-Bien, & S. Ospina (Toim.), *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives* (537–580). Charlotte, NC: Information Age Publishers.

- Uhl-Bien, M., & Pillai, R.** 2007. The romance of leadership and the social construction of followership. In B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M. Uhl-Bien (Eds.), *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl* (187–210). Charlotte, NC: Information Age Publishers.
- Uhl-Bien, M.** 2006. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly* 17(6), 654–676.
- Uhl-Bien, M. Graen, G. & Scandura, T.** 2000. Implications of leader–member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Teoksessa: G.R. Ferris (toim.) Research in personnel and human resource management*, vol. 18, JAI Press, Greenwich, CT, 137–185.
- Vaara, E.** 2003. Post-acquisition integration as sensemaking: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, 40(4), 859–894.
- Mantere, S. & Vaara, E.** 2008. On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science* 19(2), pp. 341–358.
- Vaara, E., & Monin, P.** 2010. A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions. *Organization Science*, 21(1), 3–22.
- Vine, B., Holmes, J., Marra, M., Pfiefer, D. & Jackson, B.** 2008. Exploring co-leadership talk through interactional sociolinguistics. *Leadership* 4(3): 339–350.
- Walsh, J. P.** 1995. Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3), 280–321.
- Walsh, I. J., & Bartunek, J. M.** 2011. Cheating the fates: Organizational foundings in the wake of demise. *Academy of Management Journal*, 54(5), 1017–1044.
- Watson, T. J.** 1995. Rhetoric, discourse and argument in organizational sense making: A reflexive tale. *Organizational Studies*, 16, 805–821.
- Watson, T. J., & Bargiela-Chiappini, F.** 1998. Managerial sensemaking and occupational identities in Britain and Italy: The role of management magazines in the process of discursive construction. *Journal of Management Studies*, 35: 285–301.
- Weber, K., & Glynn, M. A.** 2006. Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory. *Organization Studies*, 27(11), 1639–1660.
- Webster, L. & Mertova P.** 2007. *Using Narrative Inquiry as a research method: an introduction to using critical event narrative analysis in research on teaching and learning*. London: Routledge
- Weick, K. E.** 1969. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

**Weick, K. E.** 1988. Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305–317.

**Weick, K. E.** 1990a. The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16(3), 571–593.

**Weick, K. F.** 1990b. Technology as equivoque: Sense making in new techniques. In P. S. Goodman, L. S. Sproull & Associates (eds.) *Technology and Organizations*. (1–44). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

**Weick, K. E.** 1993. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652.

**Weick, K. E.** 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: sage Publications.

**Weick, K.E.,** 2001. *Making sense of the Organization*. Oxford. Blackwell Business.

**Weick, K.E., Sutcliffe, K. and Obstfeld, D.** 2005. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–21.

**Weick, K. E., & Sutcliffe, K.** 2003. Hospitals as cultures of entrapment: A re-analysis of the Bristol Royal Infirmary. *California Management Review*, 45(2), 73–84.

**Wiebe, E.** 2010. Temporal sensemaking: Managers' use of time to frame organizational change. In T. Hernes & S. Maitlis (Eds.), *Process, sensemaking, & organizing* (213–241). Oxford: Oxford University Press.

**Viaar P., Van den Bosch F., Volberda H.** 2006. Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: Using formalization as a means to make sense. *Organization Studies* 27(11): 1617–1638.

**Vlaar, P. W. L., van Fenema, P. C., & Tiwari, V.** 2008. Cocreating understanding and value in distributed work: How members of onsite and offshore vendor teams give, make, demand, and break sense. *MIS Quarterly*, 32(2), 227–255.

**Wood, M.** 2005. The fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies* 42(6), pp. 1101–1128.

**Yates, J., & Orlikowski, W.J.** 1992. Genres of organizational communication: A structurational approach to studying communication and media. *Academy of Management Review*, 17, 299-326.

**Yin, R. K.** 2003. *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

**Yu, J., Engleman, R. M., & Van de Ven, A. H.** 2005. The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process. *Organization Studies*, 26(10), 1501–1528.

**Zaleznik, A.** 1965. The dynamics of subordinacy. *Harvard Business Review*, 43(3), 119–131.

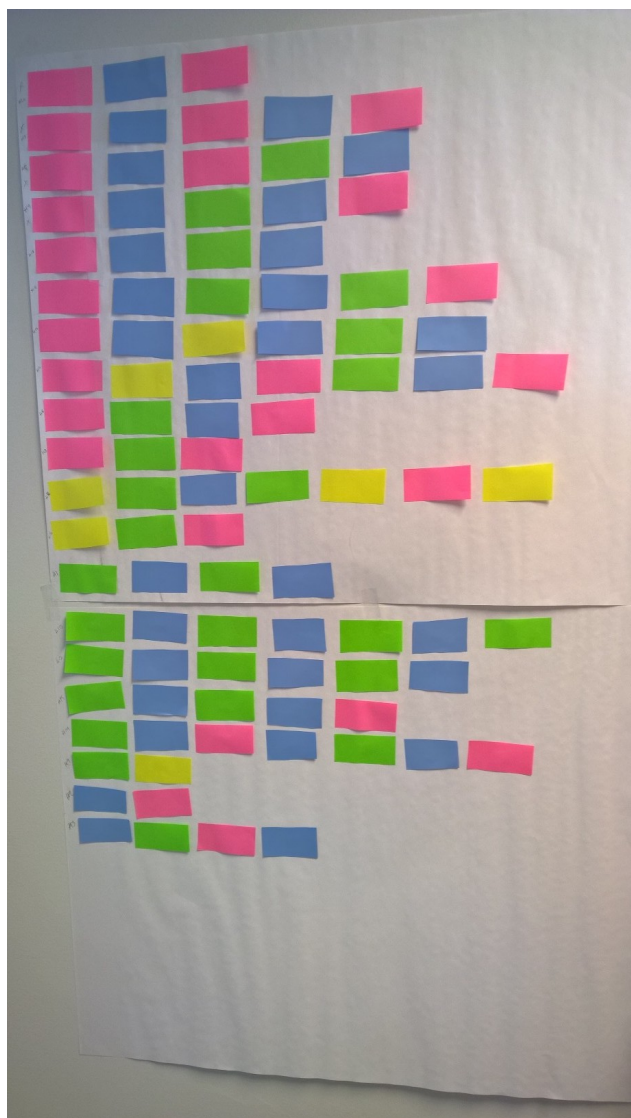
**Zaleznik, A., & Kets de Vries, M. F.** 1975. *Power and the corporate mind*. Oxford: Houghton Mifflin.

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelurunko

- Mikä on oma roolisi organisaatiossa?
- Kauanko olet ollut talossa töissä?
  
- Kerro tapahtuneesta muutoksesta talossanne.
- Miten nyt toteutettu muutos eteni? (Miten sitä valmisteltiin?)
- Miten muutos konkretisoitui sinulle? Entä kollegoillesi?
  
- Millaiseksi kuvailisit esimies-alaisuhteita talossanne? Entä johtamiskulttuuria?
- Millaiseksi kuvailisit viestinnän ilmapiiriä organisaatiossanne?
- Millaiseksi kuvailisit esimiesten ja johdon tapaa viestiä?
  
- Kuvaile tilannetta, kun vastaanotit tiedon tulevasta muutoksesta.
  - o Mitä ajatuksia / mielikuvia / tunteita heräsi?
  
- Oletko tutustunut muutokseen liittyvään materiaaliin intrassa?
- Ovatko tekstit sinulle ennestään tuttuja? Milloin luit niitä?
- Vaikuttivatko tekstit sinusta helppolukuiselta tai ymmärrettävältä?
  - o Miksi vaikuttivat? / Miksi eivät vaikuttaneet?
- Oletko katsonut aiheeseen liittyviä videoita intrasta? (Millaisia vaikutelmia ja ajatuksia niistä nousi?)
  
- Mikä on mielestäsi tekstien pääviesti / ydinsisältö?
- Miten pääviestiä perustellaan? (muutosta)
- Kuka tekstissä mielestäsi puhuu? Kenen kantoja tai mielipiteitä siinä esitetään?
- Miten perustelut onnistuvat sinut vakuuttamaan?
  - o Miten toimit luettuasi viestin?
- Minkälainen on viestin sävy? Minkälaisen tunnelman se välittää?
  - o Mitkä kohdat ja sanavalinnat erityisesti luovat tätä vaikutelmaa?
  
- Ovatko viestit tyypillisiä yrityksessänne?
  
- Oletko kuullut asiasta jotain muuta kautta? Mitä kautta?
- Vastaanotatko mieluummin tietoa suullisesti vai kirjallisesti? Miksi?
- Haluaisitko kertoa vielä jotain lisää muutoksesta?
- Haluaisitko kertoa vielä jotain lisää viestinnästä yrityksessänne?

## Liite 2: Narratiivien järjestely post it -lappujen avulla



### Liite 3: Narratiivien esiintymisjärjestys ja ajalliset dynamiikat

Dynamiikka	Seuraaja	1.Narratiivi	2.Narratiivi	3.Narratiivi	4.Narratiivi	5.Narratiivi	6.Narratiivi	7.Narratiivi
1Aloitteellisuudesta luopumiseen	H20	C	A	C	A			
1	H19	C	A	C	A	C		
1	H2	A	C					
2Vertikaalisesti vuorotteleva	H1	B	A	B	A			
2	H10	B	A	B	A	B	A	B
2	H13	B	A	B	A	B	A	
3Muutoksen monipuolisuuden hahmottava	H5	C	A	C	B	A		
3	H4	C	A	B	A	C		
3	H18	C	A	B	A			
3	H11	C	A	B	A			
3	H15	B	A	B	A	B	C	
3	H14	B	A	B	A	C	A	C
3	H6	C	B	A	C			
3	H3	A	B	C	A			
4Hierarkkinen dynamiikka	H16	D	B	C				
4	H9	B	D	C				
5Mukana muutoksessa	H17	C	A	D	A	B	A	
5	H7	C	D	A	C	B	A	C
5	H12	D	B	A	B	D	C	D
6Odottavien dynamiikka	H8	C	B	C				

Tampereen teknillinen yliopisto  
PL 527  
33101 Tampere

Tampere University of Technology  
P.O.B. 527  
FI-33101 Tampere, Finland

ISBN 978-952-15-4064-6  
ISSN 1459-2045